ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/272941817

# KÜRESELLEŞME VE ULUSÖTESİ ŞİRKETLERİN (TNCs) YENİ AÇILIMLARI

**Article** · January 2005

CITATIONS
0

READS
19

**1 author:**



Mehmet Şişman
Marmara University
**41** PUBLICATIONS **13** CITATIONS

SEE PROFILE

**Some of the authors of this publication are also working on these related projects:**

Project PARA-BANKA VE FİNANS View project

Project finance View project

All content following this page was uploaded by Mehmet Şişman on 31 January 2019.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

**Öneri, Cilt 6, Yıl 12, Sayı 24, Haziran 2005** **ISSN 1300-0845**

**ENSTİTÜ ADINA SAHİBİ** : Prof.Dr.Zafer KESEBİR (Enstitü Müdürü)

**YAYIN KURULU :**
Doç.Dr.A.Ercan GEGEZ (Müdür Yrd.)
Yrd.Doç.Dr.Deniz BÖRÜ (Müdür Yrd.)
Prof.Dr.Mustafa FAYDA (Enstitü Yönetim Kurulu Üyesi)
Prof.Dr.Haluk SÜMER (Enstitü Yönetim Kurulu Üyesi)
Doç.Dr.Bülent VARDAR (Enstitü Yönetim Kurulu Üyesi)
***Anabilim Dalı Başkanları***

| | |
|---|---|
| Prof.Dr.Necdet ÖZTÜRK | Prof.Dr.Acar SEVİM |
| Prof.Dr.Mustafa AYKAÇ | Prof.Dr.Osman ALTUĞ |
| Prof.Dr.Tuncay KOCAMAZ | Prof.Dr.Haluk SUMER |
| Prof.Dr.Haldun AKPINAR | Prof.Dr.Jale CİVELEK |
| Prof.Dr.Günay Göksu ÖZDOĞAN | Prof.Dr.Cevdet YAVUZ |
| Prof.Dr.Nur CENTEL | Prof.Dr.Suut DOĞRUEL |
| Prof.Dr.Rona TURANLI | Prof.Dr.İbrahim DOĞAN |
| Prof.Dr.Ömer Faruk BATIREL | Prof.Dr.Bekir KARLIĞA |
| Prof.Dr.Celal ERBAY | Prof.Dr.Ziya KAZICI |
| Prof.Dr.Mustafa FAYDA | Prof.Dr.Şengül ÖZERKAN |
| Prof.Dr.Halis AYHAN | Prof.Dr.Esra BİRYILDIZ |
| Prof.Dr.Filiz Balta PELTEKOĞLU | |

***SBE ile Koordineli Çalışan Enstitülerin Müdürleri***

| | |
|---|---|
| Prof.Dr.Niyazi BERK | Prof.Dr.Muzaffer DARTAN |
| Prof.Dr.Nurten GÜNAL | Prof.Dr.Ayla OKTAY |
| Doç.Dr.Bülent VARDAR | Prof.Dr.Emine GÜRSOY NASKALİ |

**DANIŞMA KURULU:**
Prof.Dr.Sudi APAK (Trakya Üniversitesi,İ.İ.B.F.Dekanı)
Prof.Dr.Taner BERKSOY (İstanbul Bilgi Üniversitesi,İ.İ.B.F. Dekanı)
Prof.Dr.M.Şakir ERSOY (Galatasaray Üniversitesi,İ.İ.B.F. Dekanı)
Prof.Dr.Tamer KOÇEL (Kültür Üniversitesi Rektörü )
Prof.Dr.M.Şükrü TEKBAŞ (İstanbul Üniversitesi,İşletme Fakültesi Dekanı)

**EDİTÖR (Sorumlu Yazı İşleri Müdürü)** : Prof. Dr. Uğur YOZGAT
**YAYINA HAZIRLAMA SORUMLUSU** : Arş.Gör.Hande GÜRSOY

**İLETİŞİM BİLGİLERİ**

**ADRES** : Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ressam Namık İsmail Sok. No:1 34180 Bahçelievler - İSTANBUL
**TEL** : (212) 506 47 12/13 - 506 47 24
**FAKS** : (212) 506 88 61
**e-mail** : oneridergisi@marmara.edu.tr

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

Basım Tarihi: Ekim 2005

# HAKEMLERİMİZ

| | | |
|---|---|---|
| Yalçın | ACAR | *Uludağ Üniversitesi* |
| Erhan | ADAL | *Ege Üniversitesi* |
| Zeki | ADAL | *İstanbul Üniversitesi* |
| Uğur Selçuk | AKALIN | *Marmara Üniversitesi* |
| Gülsüm | AKALIN | *Marmara Üniversitesi* |
| Güneri | AKALIN | *Hacettepe Üniversitesi* |
| Ömer | AKAT | *Uludağ Üniversitesi* |
| Ali | AKDEMİR | *Kocaeli Üniversitesi* |
| Şükrü | AKDOĞAN | *Erciyes Üniversitesi* |
| Işıl | AKGÜL | *Marmara Üniversitesi* |
| Fahamet | AKIN | *Uludağ Üniversitesi* |
| H. Basim | AKIN | *Marmara Üniversitesi* |
| Özdemir | AKMUT | *Ankara Üniversitesi* |
| Haldun | AKPINAR | *Marmara Üniversitesi* |
| A.Şinasi | AKSOY | *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* |
| Ahmet | AKSOY | *Selçuk Üniversitesi* |
| Ekrem | AKSOY | *Hacettepe Üniversitesi* |
| İkbal | AKSULU | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Sina | AKŞİN | *Ankara Üniversitesi* |
| Ayhan | AKTAR | *Marmara Üniversitesi* |
| Müfit | AKYÜZ | *Marmara Üniversitesi* |
| Hilmi | ALAÇAKLI | *Marmara Üniversitesi* |
| M.Ceyhan | ALDEMİR | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Emre | ALKİN | *Kültür Üniversitesi* |
| Nuray | ALTUĞ | *Marmara Üniversitesi* |
| Osman | ALTUĞ | *Marmara Üniversitesi* |
| Doğan | ALTUNER | *Yeditepe Üniversitesi* |
| İbrahim | ANIL | *Marmara Üniversitesi* |
| Sudi | APAK | *Trakya Üniversitesi* |
| İ. Hakkı | ARMUTLULU | *Marmara Üniversitesi* |
| Tamer | ARPACI | *Gazi Üniversitesi* |
| Hüsnü | ARSLAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Sinan | ARTAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Çelik | ARUOBA | *Ankara Üniversitesi* |
| Burak | ARZOVA | *Marmara Üniversitesi* |
| Nurdan | ASLAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Salih Sabri | ASTARLIOĞLU | *Uludağ Üniversitesi* |
| Nevzat | AŞIK | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Hasan Rıza | AŞIKOĞLU | *Afyon Üniversitesi* |
| İnal Cem | AŞKUN | *Anadolu Üniversitesi* |
| Beyhan | ATAÇ | *Anadolu Üniversitesi* |
| İbrahim | ATALAY | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Mansur | ATALAY | *Erciyes Üniversitesi* |
| Göksel | ATAMAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Ümit | ATAMAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Başak | ATAMAN AKGÜL | *Marmara Üniversitesi* |
| Nurhan | AYDIN | *Anadolu Üniversitesi* |
| Ramiz | AYDIN | *Marmara Üniversitesi* |
| A. Kürşat | AYDOĞAN | *Bilkent Üniversitesi* |
| Doğan Yaşar | AYHAN | *Hacettepe Üniversitesi* |
| Burhan | AYKAÇ | *Gazi Üniversitesi* |
| Serpil | AYTAÇ | *Çukurova Üniversitesi* |
| Mustafa | AYTAÇ | *Uludağ Üniversitesi* |
| Semra | AYTUĞ | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Ömür | BABAOĞLU | *Kocaeli Üniversitesi* |
| Semsettin | BAĞIRKAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Atilla | BAĞRIAÇIK | *Marmara Üniversitesi* |
| Refika | BAKOĞLU | *Marmara Üniversitesi* |
| Erdal | BALABAN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Koray | BAŞOL | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Ömer Faruk | BATIREL | *Marmara Üniversitesi* |
| Doğan | BAYAR | *Anadolu Üniversitesi* |
| Mahmut | BAYHAN | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Ferit H. | BAYKAL | *Marmara Üniversitesi* |
| Selim | BEKÇİOĞLU | *Adnan Menderes Üniversitesi* |
| Ayşegan | BAYSAL | *Haliç Üniversitesi* |
| Aziz | BENER | *Yıldız Teknik Üniversitesi* |
| Güneş Nazire | BERBEROĞLU | *Anadolu Üniversitesi* |
| Niyazi | BERK | *Marmara Üniversitesi* |
| A. Ümit | BERKMAN | *Bilkent Üniversitesi* |
| Seyda | BERKMAN | *Boğaziçi Üniversitesi* |
| Taner | BERKSOY | *Bilgi Üniversitesi* |
| Turgay | BERKSOY | *Marmara Üniversitesi* |
| Zeynep | BİLGİN | *Marmara Üniversitesi* |
| Orhan | BİLGİN | *Marmara Üniversitesi* |
| Fahir | BİLGİNOĞLU | *İstanbul Üniversitesi* |
| Dursun | BİNGÖL | *Atatürk Üniversitesi* |
| Muzaffer | BODUR | *Boğaziçi Üniversitesi* |
| Mehmet | BOLAK | *Galatasaray Üniversitesi* |
| Eser | BORAK | *Boğaziçi Üniversitesi* |
| Cemil | BOYACI | *Akdeniz Üniversitesi* |
| Ünal | BOZKURT | *İstanbul Üniversitesi* |
| Tülay | BOZKURT | *Marmara Üniversitesi* |
| Veysel | BOZKURT | *Uludağ Üniversitesi* |
| Nejat | BOZKURT | *Marmara Üniversitesi* |
| Gönül | BUDAK | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Birol | BUMİN | *Gazi Üniversitesi* |
| Emre | BURÇKİN | *Marmara Üniversitesi* |
| Nuri | BURHAN | *Uludağ Üniversitesi* |
| Şahamet | BÜLBÜL | *Marmara Üniversitesi* |
| Kamil | BÜYÜKMİRZA | *Gazi Üniversitesi* |
| Halil | CAN | *Hacettepe Üniversitesi* |
| Serpil | CANBAŞ | *Çukurova Üniversitesi* |
| Emrah | CENGİZ | *İstanbul Üniversitesi* |
| Ayşe Özgül | CEMALCILAR | *Anadolu Üniversitesi* |
| Tankut | CENTEL | *İstanbul Üniversitesi* |
| Ali | CEYLAN | *Uludağ Üniversitesi* |
| Nalan | CİNEMRE | *Mimar Sinan Üniversitesi* |
| Jale | CİVELEK | *Marmara Üniversitesi* |
| Adem | ÇABUK | *Balıkesir Üniversitesi* |
| Serap | ÇABUK | *Çukurova Üniversitesi* |
| Uğur | ÇAĞLI | *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* |
| İsmail Lütfi | ÇAKAN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Ahmet | ÇAKMAK | *Marmara Üniversitesi* |
| Yurdakul | ÇALDAĞ | *Gazi Üniversitesi* |
| Peyami Sefa | ÇARIKÇIOĞLU | *Kültür Üniversitesi* |
| Hurİye | ÇATALCA | *Onsekiz Mart Üniversitesi* |
| Hasan Fuat | ÇELEBİOĞLU | *Galatasaray Üniversitesi* |
| Feray | ÇELİKÇAPA | *Uludağ Üniversitesi* |
| Canan | ÇETİN | *Marmara Üniversitesi* |
| Mustafa | ÇIKRIKÇI | *Karadeniz Teknik Üniversitesi* |
| Reçai | ÇINAR | *Atatürk Üniversitesi* |
| Sadık | ÇÖKELEZ | *Pamukkale Üniversitesi* |
| Muzaffer | DARTAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Şayeste | DAŞER | *Koç Üniversitesi* |
| Nevin | DENİZ | *Marmara Üniversitesi* |
| Güney | DEVREZ | *Ankara Üniversitesi* |
| Yalçın | DEMİR | *Anadolu Üniversitesi* |
| Hilal | DİCLE | *Marmara Üniversitesi* |
| Mustafa | DİLBER | *Boğaziçi Üniversitesi* |
| Şener | DİLEK | *Karadeniz Teknik Üniversitesi* |
| Ömer | DİNÇER | *Marmara Üniversitesi* |
| Binali | DOĞAN | *Marmara Üniversitesi* |
| İbrahim | DOĞAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Muammer | DOĞAN | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Suna | DOĞANER | *İstanbul Üniversitesi* |
| Suut | DOĞRUEL | *Marmara Üniversitesi* |
| Hatice | DOĞUKANLI | *Çukurova Üniversitesi* |
| Nuran | DOYRANGÖL | *Marmara Üniversitesi* |
| Recai | DÖNMEZ | *Anadolu Üniversitesi* |
| Salih | DURER | *Yıldız Teknik Üniversitesi* |
| Durmuş | DÜNDAR | *Kültür Üniversitesi* |
| Lale | DURUİZ | *Bilgi Üniversitesi* |
| İ. Hakkı | DÜĞER | *Dumlupınar Üniversitesi* |
| İsmail | EFİL | *Uludağ Üniversitesi* |
| Nazım | EKREN | *Marmara Üniversitesi* |
| Yücel | ELMAS | *Marmara Üniversitesi* |
| Nazım | ENGİN | *Marmara Üniversitesi* |
| Aysel | ERCİŞ | *Atatürk Üniversitesi* |
| İsmail | ERDEM | *Başkent Üniversitesi* |
| İnci | ERDEM ARTAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Deniz | ERDEN | *Boğaziçi Üniversitesi* |
| Sema | ERDER | *Marmara Üniversitesi* |
| İlhan | ERDOĞAN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Oral | ERDOĞAN | *Bilgi Üniversitesi* |
| Muammer | ERDOĞAN | *Atatürk Üniversitesi* |
| Cevdet | ERDOST | *Hacettepe Üniversitesi* |
| Tunç | EREM | *Marmara Üniversitesi* |
| Erol | EREN | *Beykent Üniversitesi* |
| Eşin | ERGİN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Hüsnü | ERKAN | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Haluk | ERLAT | *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* |
| İbrahim | EROL | *Celal Bayar Üniversitesi* |
| İhsan | ERSAN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Büşra | ERSANLI | *Marmara Üniversitesi* |
| Ayla | ERSOY | *Marmara Üniversitesi* |
| Şakir | ERSOY | *Galatasaray Üniversitesi* |
| Ebru | ERTAŞ | *Uludağ Üniversitesi* |
| Sacit | ERTAŞ | *Uludağ Üniversitesi* |
| Halis | ERTÜRK | *Uludağ Üniversitesi* |
| Nümin | ERTÜRK | *Erciyes Üniversitesi* |
| Ali | ERYILMAZ | *Atılım Üniversitesi* |
| Bilal | ERYILMAZ | *Sakarya Üniversitesi* |
| Şükran | ESEN | *Marmara Üniversitesi* |
| Öner | ESEN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Murat | FERMAN | *Işık Üniversitesi* |
| Ergun | GEDİZLİOĞLU | *İstanbul Teknik Üniversitesi* |
| Mehmet | GENCELİ | *İstanbul Üniversitesi* |
| Nurullah | GENÇ | *Atatürk Üniversitesi* |
| Güneş | GENÇYILMAZ | *Kültür Üniversitesi* |
| Güliz | GER | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Semra | GERMANER | *Mimar Sinan Üniversitesi* |
| Ramazan | GEYLAN | *Anadolu Üniversitesi* |
| Deniz | GÖKÇE | *Boğaziçi Üniversitesi* |
| Gürbüz | GÖKÇEN | *Marmara Üniversitesi* |
| Ahmet | GÖKÇEN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Ümit | GÖKDENİZ | *Marmara Üniversitesi* |
| Mübeccel | GÖNEN | *Hacettepe Üniversitesi* |
| Korel | GÖYMEN | *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* |
| Selami | GÖZENÇ | *İstanbul Üniversitesi* |
| Naci | GÜÇHAN | *Anadolu Üniversitesi* |
| Uğur | GÜLLÜLÜ | *Atatürk Üniversitesi* |
| Şefkati | GÜLTEN | *Atatürk Üniversitesi* |
| Hüseyin | GÜMÜŞ | *Marmara Üniversitesi* |
| Şevkinaz | GÜMÜŞOĞLU | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Ayşe | GÜNER | *Marmara Üniversitesi* |
| Sahavet | GÜRDAL | *Marmara Üniversitesi* |
| Ersin | GÜREDİN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Yaşar | GÜRGEN | *Çukurova Üniversitesi* |
| Selahattin | GÜRİŞ | *Marmara Üniversitesi* |
| Tanju | GÜRKAN | *Ankara Üniversitesi* |
| Gonca | GÜROL | *İstanbul Ticaret Üniversitesi* |
| Necmi | GÜRSAKAL | *Uludağ Üniversitesi* |
| Cudi Tuncer | GÜRSOY | *Doğuş Üniversitesi* |
| Ali | GÜZEL | *Marmara Üniversitesi* |
| Rüstem | HACIRÜSTEMOĞLU | *Galatasaray Üniversitesi* |
| Nevin | HADDAD | *Gazi Üniversitesi* |
| Vasfi | HAFTACI | *Kocaeli Üniversitesi* |
| Yusuf | HALAÇOĞLU | *Gazi Üniversitesi* |
| Fethi | HEPER | *Anadolu Üniversitesi* |
| Bülent | HİMMETOĞLU | *Boğaziçi Üniversitesi* |
| A.Coşkun | İÇÖZ | *Gazi Üniversitesi* |
| Orhan | İÇÖZ | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Zeynep | İNANKUR | *Mimar Sinan Üniversitesi* |
| Ahmet | İNCEKARA | *İstanbul Üniversitesi* |
| Aysu | İNSEL | *Marmara Üniversitesi* |
| Mehmet | İPŞİRLİ | *Fatih Üniversitesi* |
| Ahmet Hamdi | ISLAMOĞLU | *Kocaeli Üniversitesi* |
| Tamer | İŞGÜDEN | *Doğuş Üniversitesi* |
| Yüksel | İŞYAR | *Çukurova Üniversitesi* |
| Erol | İYİBOZKURT | *Uludağ Üniversitesi* |
| Hayat | KABASAKAL | *Boğaziçi Üniversitesi* |
| Ersin | KANDEMİR | *Atatürk Üniversitesi* |

# HAKEMLERİMİZ

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İbrahim | KAPLAN | *Anadolu Üniversitesi* | Acar | ÖRNEK | *İstanbul Üniversitesi* | Hasan | TEKELİ | *Akdeniz Üniversitesi* |
| Kaptan | KAPTANGİL | *Abant İzzet Baysal Üniversitesi* | İnan | ÖZALP | *Anadolu Üniversitesi* | Müjgan | TEZ | *Marmara Üniversitesi* |
| İbrahim | KARA | *İstanbul Üniversitesi* | Mehmut | ÖZDEMİR | *Kırıkkale Üniversitesi* | Alaeddin | TİLEYLİOĞLU | *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* |
| Ali İhsan | KARAALP | *Pamukkale Üniversitesi* | Şükrü | ÖZEN | *Başkent Üniversitesi* | Hikmet | TİMUR | *Hacettepe Üniversitesi* |
| Mehmet | KARAFAKIOĞLU | *İstanbul Üniversitesi* | Mehmet | ÖZER | *Marmara Üniversitesi* | Necdet | TİMUR | *Anadolu Üniversitesi* |
| Taner | KARAHASANOĞLU | *İstanbul Ticaret Üniversitesi* | Mina | ÖZEVREN | *Marmara Üniversitesi* | Ömür | TİMURCANDAY | *Galatasaray Üniversitesi* |
| Nihat | KARAKOÇ | *Bahkesir Üniversitesi* | Murat | ÖZGEN | *İstanbul Üniversitesi* | M. Sefa | TİNİÇ | *Koç Üniversitesi* |
| Rıdvan | KARALAR | *Anadolu Üniversitesi* | Enver | ÖZKALP | *Anadolu Üniversitesi* | Bülent | TOKAT | *Dumlupınar Üniversitesi* |
| İlkay | KASATURA | *İstanbul Ticaret Üniversitesi* | Ömür | ÖZMEN | *Dokuz Eylül Üniversitesi* | Tuncer | TOKOL | *Uludağ Üniversitesi* |
| Erol | KATIRCIOĞLU | *Bilgi Üniversitesi* | Şule | ÖZMEN | *Marmara Üniversitesi* | Mehmet | TOMANBAY | *Gazi Üniversitesi* |
| Hasan | KAVAL | *Gazi Üniversitesi* | Tayfur | ÖZŞEN | *Mersin Üniversitesi* | Aykut | TOP | *Marmara Üniversitesi* |
| İsmail | KAYA | *İstanbul Üniversitesi* | M.Yaman | ÖZTEK | *Akdeniz Üniversitesi* | Nuri | TORTOP | *Başkent Üniversitesi* |
| İlhan | KAYAN | *Ege Üniversitesi* | Ali | ÖZTEKİN | *Akdeniz Üniversitesi* | Yılmaz | TOLUNAY | *İstanbul Üniversitesi* |
| Muhteşem | KAYNAK | *İnönü Üniversitesi* | Ahmet | ÖZTÜRK | *Uludağ Üniversitesi* | Yusuf | TUNA | *İstanbul Üniversitesi* |
| Tuğrey | KAYNAK | *İstanbul Üniversitesi* | Mahmut | PAKSOY | *İstanbul Üniversitesi* | Nihal | TUNCER | *İstanbul Üniversitesi* |
| Metin | KAZANCI | *Ankara Üniversitesi* | Ali Bülent | PAMUKÇU | *Galatasaray Üniversitesi* | Münevver | TURANLI | *İstanbul Ticaret Üniversitesi* |
| Hasan | KAZDAĞLI | *Pamukkale Üniversitesi* | Işıl | PEKDEMİR | *İstanbul Üniversitesi* | Rona | TURANLI | *Marmara Üniversitesi* |
| Tanıl | KILINÇ | *İstanbul Üniversitesi* | Recep | PEKDEMİR | *İstanbul Üniversitesi* | Hasan | TÜREDİ | *Karadeniz Teknik Üniversitesi* |
| İbrahim | KIRCOVA | *Yıldız Teknik Üniversitesi* | M.Yaşar | PINAR | *Dokuz Eylül Üniversitesi* | Aydın | TÜRKBAL | *Dicle Üniversitesi* |
| Gülay | KIROĞLU | *Mimar Sinan Üniversitesi* | Necla | PLUR | *Marmara Üniversitesi* | Asuman | TÜRKEL | *Marmara Üniversitesi* |
| Tuncay | KOCAMAZ | *Marmara Üniversitesi* | Gültekin | RODOPLU | *Kocaeli Üniversitesi* | R. Metin | TÜRKO | *Atatürk Üniversitesi* |
| Tamer | KOÇEL | *Kültür Üniversitesi* | Zeyyat | SABUNCUOĞLU | *Uludağ Üniversitesi* | Nurçay | TÜRKOĞLU | *Marmara Üniversitesi* |
| Aşaf | KOÇMAN | *Ege Üniversitesi* | Hüseyin | SALMAN | *Marmara Üniversitesi* | Sema | UĞURCAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Güret | KONURALP | *Marmara Üniversitesi* | Bedriye | SARAÇOĞLU | *Kırıkkale Üniversitesi* | Ahmet | ULU | *Adnan Menderes Üniversitesi* |
| Celil | KOPARAL | *Anadolu Üniversitesi* | A. Selami | SARGUT | *Başkent Üniversitesi* | İlhan | ULUDAĞ | *Marmara Üniversitesi* |
| Eşfender | KORKMAZ | *İstanbul Üniversitesi* | Jale | SARMAŞIK | *İstanbul Ticaret Üniversitesi* | Osman | UNUTULMAZ | *Erciyes Üniversitesi* |
| Meral | KORZAY | *Boğaziçi Üniversitesi* | Fulya | SARVAN | *Akdeniz Üniversitesi* | Oğuz | URAS | *Marmara Üniversitesi* |
| Serdar | KURT | *Dokuz Eylül Üniversitesi* | Kemali | SAYBAŞILI | *Yıldız Teknik Üniversitesi* | Alpaslan | USAL | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Kemal | KURTULUŞ | *İstanbul Üniversitesi* | Hikmet | SEÇİM | *Akdeniz Üniversitesi* | Aypar | USLU | *Marmara Üniversitesi* |
| Osman | KÜÇÜKAHMETOĞLU | *Marmara Üniversitesi* | Ahmet | SERPİL | *Yeditepe Üniversitesi* | Mehmet Zeki | USLU | *Çukurova Üniversitesi* |
| Ömer | LALİK | *İstanbul Ticaret Üniversitesi* | Belkıs | SEVAL | *İstanbul Üniversitesi* | Cavide | UYARGİL | *İstanbul Üniversitesi* |
| Barış | MATER | *İstanbul Üniversitesi* | Halil | SEYİDOĞLU | *Doğuş Üniversitesi* | Ercan | UYGUR | *Ankara Üniversitesi* |
| Fermani | MAVİŞ | *Anadolu Üniversitesi* | Zeki | SEZER | *Dicle Üniversitesi* | Ülkü | UZUNÇARŞILI | *Marmara Üniversitesi* |
| Mustafa | MAZLUM | *Çağ Üniversitesi* | Orhan | SEZGİN | *Marmara Üniversitesi* | Erol | ÜÇDAL | *Kadir Has Üniversitesi* |
| İsmet | MUCUK | *İstanbul Üniversitesi* | Selime | SEZGİN | *İstanbul Teknik Üniversitesi* | Hayri | ÜLGEN | *İstanbul Üniversitesi* |
| Güven | MURAT | *Zonguldak Üniversitesi* | Muhan | SOYSAL | *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* | H. İbrahim | ÜLKER | *Abant İzzet Baysal Üniversitesi* |
| Nadi Birol | MUTER | *Celal Bayar Üniversitesi* | İsmail Hakkı | SÖNMEZ | *Erciyes Üniversitesi* | H.Targan | ÜNAL | *İstanbul Üniversitesi* |
| Selçuk | MÜLAYİM | *Marmara Üniversitesi* | Halim | SÖZBİLİR | *Afyon Üniversitesi* | M. Mithat | ÜNER | *Gazi Üniversitesi* |
| Mahir | NAKIP | *Erciyes Üniversitesi* | Metin | SÖZEN | *İstanbul Teknik Üniversitesi* | Artun | ÜNSAL | *Galatasaray Üniversitesi* |
| Rauf | NİŞEL | *Marmara Üniversitesi* | Murat | SUCU | *Trakya Üniversitesi* | Çağatay | ÜNÜSAN | *Selçuk Üniversitesi* |
| Bora | OCAKÇIOĞLU | *Kadir Has Üniversitesi* | Mehmet | SÜMER | *Yıldız Teknik Üniversitesi* | Behlül | ÜSDİKEN | *Sabancı Üniversitesi* |
| Yavuz | ODABAŞI | *Anadolu Üniversitesi* | Fevzi | SÜRMELİ | *Anadolu Üniversitesi* | Füsun | ÜSTEL | *Marmara Üniversitesi* |
| Sedefhan | OĞUZ | *Yeditepe Üniversitesi* | Fevzi | ŞAHLANAN | *İstanbul Üniversitesi* | Aleş | VURAN | *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* |
| Neslihan | OKAKIN | *Marmara Üniversitesi* | Münir | ŞAKRAK | *Marmara Üniversitesi* | Asuman | YALÇIN | *Marmara Üniversitesi* |
| Osman | OKKA | *Gazi Üniversitesi* | Cemal | ŞANLI | *İstanbul Üniversitesi* | Erol | YARIZ | *Marmara Üniversitesi* |
| Cengiz | OKMAN | *Marmara Üniversitesi* | Ali | ŞEN | *Dokuz Eylül Üniversitesi* | Duygun | YARSUVAT | *Galatasaray Üniversitesi* |
| Suat | OKTAR | *Marmara Üniversitesi* | Hüner | ŞENCAN | *İstanbul Üniversitesi* | M.Fuat | YAŞAR | *İstanbul Üniversitesi* |
| Mete | OKTAV | *Hacettepe Üniversitesi* | Ümit | ŞENESEN | *İstanbul Teknik Üniversitesi* | Haluk | YAVUZER | *İstanbul Üniversitesi* |
| Ertan | OKTAY | *Maltepe Üniversitesi* | Necdet | ŞENSOY | *Marmara Üniversitesi* | Oya | YILDIRIM | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| İ Rıza | OKUR | *Marmara Üniversitesi* | Levent | ŞENYAY | *Dokuz Eylül Üniversitesi* | İbrahim | YILDIRIM | *Cumhuriyet Üniversitesi* |
| M.Engin | OKYAY | *İstanbul Üniversitesi* | Emel | ŞIKLAR | *Anadolu Üniversitesi* | Turan | YILDIRIM | *Marmara Üniversitesi* |
| Güngör | ONAL | *Marmara Üniversitesi* | Şerif | ŞİMŞEK | *Selçuk Üniversitesi* | Ekrem | YILDIZ | *Kırıkkale Üniversitesi* |
| M. Tuba | ONGUN | *Gazi Üniversitesi* | Hülya | TALU | *İstanbul Üniversitesi* | Rifat | YILDIZ | *Erciyes Üniversitesi* |
| Oğuz | ONARAN | *Ankara Üniversitesi* | Tuna | TANER | *Celal Bayar Üniversitesi* | Gültekin | YILDIZ | *Sakarya Üniversitesi* |
| Osman Z. | ORHAN | *Marmara Üniversitesi* | Aysıt | TANSEL | *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* | Dilek | YILMAZCAN | *Marmara Üniversitesi* |
| Neyran | ORHUNBİLGE | *İstanbul Üniversitesi* | Recep | TARI | *Kocaeli Üniversitesi* | M. Kemal | YOĞURTÇUGİL | *Mimar Sinan Üniversitesi* |
| İlber | ORTAYLI | *Galatasaray Üniversitesi* | Necati | TAŞKIRAN | *Dokuz Eylül Üniversitesi* | Ahmet | YÖRÜK | *Kadir Has Üniversitesi* |
| Sual | ÖKSÜZ | *Ege Üniversitesi* | Ömer Baybars | TEK | *Dokuz Eylül Üniversitesi* | Süleyman | YÜKÇÜ | *Dokuz Eylül Üniversitesi* |
| Günal | ÖNCE | *Dokuz Eylül Üniversitesi* | Rezzan | TATLIDİL | *Ege Üniversitesi* | Öznur | YÜKSEL | *Çankaya Üniversitesi* |
| Türkan | ÖNCEL | *İstanbul Üniversitesi* | Erdal | TEKARSLAN | *İstanbul Üniversitesi* | Cemal | YÜKSELEN | *Mustafa Kemal Üniversitesi* |
| Semra | ÖNCÜ | *Celal Bayar Üniversitesi* | M. Şükrü | TEKBAŞ | *İstanbul Üniversitesi* | Metin | ZİLLİOĞLU | *Galatasaray Üniversitesi* |

# YABANCI HAKEMLERİMİZ

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ramon A. | AVILA | *Ball State University* | Svend | HOLLENSEN | *University of Southern Denmark* | Randi L. | SIMS | *Nova Southeastern University* |
| Katharina J. | SRNKA | *University of Vienna* | Beverly T. | VENABLE | *Columbus State University* | | | |

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ HAKEMLİ DERGİSİ

Sayı: 24
Yıl:12 Cilt:6
HAZİRAN 2005
ISSN 1300-0845

# Öneri

İÇİNDEKİLER

*İSLETME*


| | | |
|---|---|---|
| Management Information System for a Water Utility in Albania | Leonhard von DOBSCHÜTZ | 1 - 7 |
| Pazarların Ürün ve Hizmet Kalitesi Açısından Disipline Edilmesinde AB 'Yeni Yaklaşım Direktifleri, Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Uyumlaştırılması Yasası ve Türkiye Örneği Üzerine Öneriler | T. Sabri ERDİL<br>Oya ERDİL | 9 - 16 |
| Hukuk ve Muhasebe Açısından Teminat Mektupları | Murat ALIŞKAN<br>Cemal ÇAKICI | 17 - 34 |
| Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler | Murat KASIMOĞLU<br>Aslı KÜÇÜKASLAN | 35 - 44 |
| Reklamda Etik | Canan AY<br>Pınar AYTEKİN | 45 - 60 |
| Üniversitelerde Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Ders ve İçeriklerinin Verilme Düzeyi ve Belirlenme Şeklinin Tespitine İlişkin Bir Araştırma | Selen DOĞAN<br>Murat TÜRK | 61 - 70 |
| Kadın ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç Aralığı | Güler İSLAMOĞLU<br>Deniz BÖRÜ | 71 - 87 |
| Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilik Sürecini Olumsuz Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi | Aslı KÜÇÜKASLAN | 89 - 96 |
| Sanal Sigorta Pazarlamasının Türkiye'deki Gelişimi ve Bugünkü Durumu Üzerine Bir Uygulama | Mert UYDACI<br>Selda ENE | 97 - 113 |
| Internationalization of Small-Medium Sized Firms | Esra E. KARADENİZ | 115 - 124 |
| Gençlerin İleri Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetleri Kullanmalarında Etkin Faktörler | Tülin URAL<br>Betül BALIKÇIOĞLU | 125 - 136 |
| Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi | Mehmet Y. YAHYAGİL | 137 - 149 |
| Increasing Importance of Using Activity Based Costing for Determining Marketing Costs | Asuman ATİK | 151 - 160 |
| Kentiçi Otobüs Taşımacılığında Yeni Bir Model Önerisi ve Simülasyon Tekniği İle Performans Değerlemesi | Erdal YILMAZ | 161 - 173 |
| Marka Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi: Mobiltelekominikasyon Sektöründe Bir Örnek Olay | Ayla Z. ÖNCER ÖZDEMİR | 175 - 181 |

| | | |
|---|---|---|
| Tüketicilerin Korunması ve Tarımda Verimlilik Açısından Genetik Olarak Değiştirilmiş Organizmalar (GDO) Sorunu | Sinan NARDALI<br>Burak KARTAL | 183 - 195 |
| The Impact of Non-Audit Services on Institutional Investors' Perception of Auditor Independence: Evidence from Turkey | M. Mehtap ALDOĞAN | 197 - 201 |

*İKTİSAT*

| | | |
|---|---|---|
| Küreselleşme ve Ulusötesi Şirketlerin (TNCs) Yeni Açılımları | Mehmet ŞİŞMAN | 203 - 208 |
| 1990 Sonrası Türkiye Ekonomisinde Yaşanan Başlıca Gelişmeler Bağlamında İthalat Büyüklüğü Üzerine Ampirik Bir Çalışma | Cem SAATCİOĞLU | 209 - 216 |
| The Evaluation of Using of Human Capital in G-7 Countries: According To Education Level | Meriç S. ERTEKİN | 217 - 228 |
| Türkiye'de Hizmet Sektörü'nün Genel Yapısı (Girdi-Çıktı Yaklaşımıyla) | Mesut ÇAKIR<br>Fatma YÜKSEL<br>ABDULLAH ÖZDEMİR | 229 - 241 |
| An Assessment of IMF Policies: The Case of Turkey | Arzu AKKOYUNLU WIGLEY<br>Erhan ASLANOĞLU | 243 - 255 |
| Foreign Direct Investment in Turkey, 1950-1980, A Comparative Study | Devrim DUMLUDAĞ | 257 - 270 |

*EKONOMETRİ*

| | | |
|---|---|---|
| Hata Türü ve Etkileri Analizi (FMEA) ve Bir Uygulama | H. Besim AKIN | 271 - 278 |
| Dinamik Servisli Kuyruk Sisteminin Sabit Servisli Kuyruk Sistemi ile Karşılaştırılması ve İGDAŞ Bakırköy Veznelerine Simülasyonu | S. Erdal DİNÇER | 279 - 285 |
| Konumlandırma Kararlarında Müşteri Önceliklerinin Belirlenmesi: Conjoint Analiz Yaklaşımı ile Bir Pilot Uygulama | Cüneyt AKAR<br>Gülnil AYDIN | 287 - 293 |

*İLETİŞİM*

| | | |
|---|---|---|
| Gazetecilik ve Internet | Nejla ATAMAN | 295 - 304 |

*PSİKOLOJİ*

| | | |
|---|---|---|
| Öz Etkinlik Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri | İlknur ÖZALP TÜRETGEN<br>Sevim CESUR | 305 - 312 |

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.1-7.

# MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM FOR A WATER UTILITY IN ALBANIA

*Leonhard Von DOBSCHÜTZ*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Almanca İşletme Enformatiği Bölümü, Prof. Dr.*

***MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM FOR A WATER UTILITY IN ALBANIA***

***Abstract:*** *A MIS for the Water Supply and Sewerage Utility of Pogradec (WSSP) was designed after carefully studying the current reporting routines and obligations within WSSP and to external institutions. Whereas financial reporting was found to be quite satisfactory the reporting of the technical departments was considered insufficient.*

*Therefore, detailed data acquisition routines were defined for the necessary availability of technical and service data on a monthly basis.*

*For the design of the MIS a top down approach was used. A set of 25 report forms were developed. The structure of the MIS is hierarchical so that reports on lower levels can be aggregated into higher level reports. The overall business performance is documented on a monthly basis by general performance indicators, financial performance indicators and service level performance indicators.*

*The performance of the first quarter of 2004 was 24%, 40%, 48%, 78% and 29% respectively. These numbers show considerable room for improvement.*

*A stepwise implementation of the MIS was recommended to familiarise the management with the system and to allow necessary changes and appropriate adaptations due to practical reasons and in time: Establish an operational data base, implement the MIS (pilot version), create management reports from basic data and gain experience, extend MIS according to growing demand and experience and integrate software components and systems within WSSP.*

***Keywords:*** *Water Utility, Performance Measurement, MIS*

***ARNAVUTLUK'DA SU REZERVİ VE KANALİZASYON HİZMETİ İÇİN YÖNETİM ENFORMASYON SİSTEMİ***

***Özet:*** *Pogradec'in Su Rezervi ve Kanalizasyon Hizmeti (Water Supply and Sewerage Utility of Pogradec-WSSP) için bir yönetim enformasyon sistemi (YES), WSSP'inin içindeki ve dış kurumlardaki yürürlükte bulunan raporlama rutinleri ve zorunlulukları dikkatli bir şekilde incelendikten sonra tasarlanmıştır. Finansal raporlar bir hayli tatmin edici bulunurken teknik departmanların raporları yetersiz görülmüştür. Bundan dolayı ayrıntılı veri elde etme rutinleri, aylık bir temelde teknik ve hizmet verilerinin gerekli kullanılırlığı için tanımlanmıştır. YES'nin tasarımı için yukarıdan aşağıya bir yaklaşım kullanılmıştır. 25 rapor formundan oluşan bir set geliştirilmiştir. YES'nin yapısı hiyerarşiktir, böylelikle daha alt düzeydeki raporlar daha yukarı düzeydeki raporlarla toplanabilir.*

*Detaylı iş performansı aylık bir düzende şu göstergelerle belgelenmektedir; genel performans göstergeleri, finansal performans göstergeleri ve hizmet düzeyi performans göstergeleri.*

*2004'ün ilk çeyreğinin performansı sırasıyla %24, %40, %48, %78, ve %29dur. Bu değerler bir iyileştirmenin mümkün olabileceğini göstermektedir. YES'nin adım adım gerçekleştirilmesi; yönetimi sisteme alıştırmak, gerekli değişikliklere ve pratik sebeplerden doğan uyarlamalara izin vermek için kullanılmıştır. Bununla birlikte aşağıdaki uygulamaların gerçekleştirilmesi tavsiye edilmiştir: operasyonel bir veri tabanının kurulması, YES'nin gerçekleştirilmesi (pilot versiyonunu), temel verilerden yönetim raporları yaratmak ve deneyim kazanmak, artan talep ve deneyime göre YES'ni geliştirerek, yazılım bileşenleri ve sistemlerini WSSP'nin içinde entegre edebilmek*

***Anahtar Kelimeler:*** *Su Hizmeti, Performans Ölçümü, YES*

## I. INTRODUCTION

Because of its high biodiversity and its unique cultural heritage, Lake Ohrid is of tremendous local and international significance. Population growth and development have impacted the lake in many ways. These include intense fishing pressures, destruction of the reed beds and other natural habitats around the shoreline of the lake, and the introduction of pollutants, especially phosphorus, into the lake water [1].

The common problems of Lake Ohrid encouraged the governments of Albania and Macedonia to start the Environmental Protection of Lake Ohrid Project in 1998 in order to conserve and protect the natural resources and biodiversity of Lake Ohrid by developing and supporting effective cooperation between Albania and Macedonia for the joint environmental management of the Watershed.

Within this overall context the German Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) supports the Water Supply and Sewerage Utility of Pogradec (WSSP) in the improvement and establishment of appropriate infrastructure (e.g. sewerage treatment plant) and in strengthening the institutional capacity (e.g. management consultancy).

The MIS expert mission was undertaken as part of the "Management Consultancy Services" to WSSP. Within the frame of these services the author visited WSSP three times:

- September 8 to 19, 2003.
- November13 to 26, 2003.
- April 14 to 27, 2004.

## II. TERMS OF REFERENCE

The WSSP is receiving management consultancy services in the overall framework of the "Environmental Protection of Lake Ohrid" Project. According to the terms of reference (TOR) of the project [2] it was required to develop and implement an adequate MIS to monitor actual performance against targeted performance and budgets/plans.

Upon the first arrival of the MIS expert in Pogradec the TOR were discussed and the details specified:

- Major elements of MIS
  - Billing and Collecting,
  - Financial information,
  - Materials management,
  - Technical information.
- Objectives and achievements
  - Develop overall structure for the information flows and a general MIS for internal and external purposes,
  - Elaborate a detailed implementation procedure for a selected billing and collecting system,
  - Sensitise the staff as to information requirements,
  - Reduce information flow hindrances within WSSP,
  - Implement the MIS.
- Suggested steps and activities
  - assess the current reporting system,
  - review the external reporting obligations,
  - identify the information flow needs,
  - develop an operational reporting system (internal and external),
  - develop all-level information flow charts,
  - harmonise internal and external reporting,
  - implement the MIS,
  - train department heads on the information flow and reporting concept.

## III. DEVELOPMENT APPROACH

A phased approach was chosen for the development of the MIS:

- Phase 1: Organisational Analysis.
- Phase 2: Reporting Analysis.
- Phase 3: MIS Design.
- Phase 4: MIS Implementation.

### Phase 1: Organisational Analysis

In phase 1 the organisational structure of WSSP was analysed in detail. The main business processes were analysed and documented.

The functionality and appropriateness of the existing IT systems for accounting and store management were investigated.

### Phase 2: Reporting Analysis

In phase 2 all reports presently prepared by the staff of WSSP were collected, analysed and documented. For the analysis such criteria were used as

- Type of report,
- Frequency,
- Source,
- Destination,
- Main contents,
- Processing,

- Quality and accuracy.

**Phase 3: MIS Design**

In the design phase a top down approach was used. Starting with the mission statement of WSSP [3] a hierarchical set of performance indicators [4] were derived to measure and monitor the performance of all relevant processes of the business.

Report forms were designed for a monthly reporting system. These forms were transferred into EXCEL-worksheets. The data acquisition procedures were documented (monthly reports for department heads) and the availability of data tested.

**Phase 4: MIS Implementation**

Two training seminars for staff members were held in November 2003 and April 2004. A training manual was prepared in Albanian. The report forms were filled with figures for the first quarter of 2004 and the system was finally handed over to the new assistant to the director of WSSP.

## IV. ORGANISATIONAL ANALYSIS

The organisational structure of WSSP changed whenever the expert came to Pogradec. Finally WSSP consisted of four departments: Water, Wastewater, Finance&Administration and Customer Service.

The business processes analysed and partly documented are (Figure.1and 2):

- Key processes: Water production, distribution network maintenance and repair, sewer maintenance and repair, sales and services.
- Technical support processes: Procurement and store, workshop.
- Administrative processes: Personnel, accounting and finance.

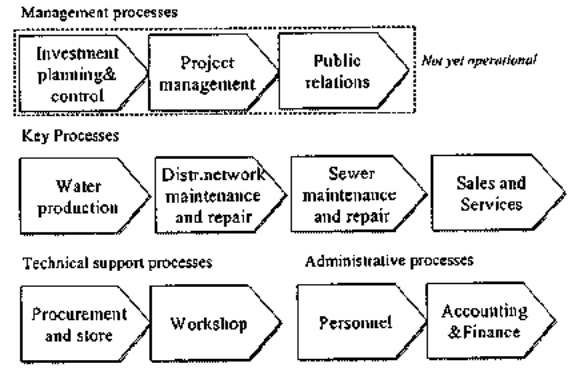



**Figure.1. Essential Business Processes**

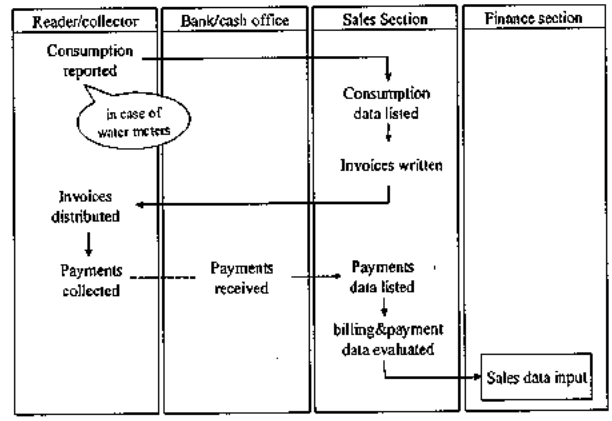



**Figure.2. Work Flow Billing and Collection**

The functionality and appropriateness of the existing ITsystems for accounting and store management were investigated (s. chapter V).

## V. REPORTING ANALYSIS

The present reporting system of WSSP is very simple and focuses on basic needs only (Figure.3). Reporting obligations to external offices are just met. Altogether 18 such reports were identified and analysed.

| No | Reporting unit | weekly | monthly | annual | others |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | General management | | | | |
| 1 | Technical branch | | xx | | daily |
| 1.1 | - Water quality | x | | | |
| 1.2 | - Pumping stations | | | | |
| 1.3 | - Village | | | | |
| 1.4 | - Network maint. and reservoirs | | | | |
| 2 | Financial branch | | xxx | xxx | quarterly |
| 2.1 | - Sales | | x | | |
| 2.2 | - Store | | | | x |
| 2.3 | - Finance | | s Fin. branch (2) | | |

xxx = various reports

**Figure.3. Reporting Overview**

External report obligations exist to the:

- Supervisory Board,
- Pogradec Municipality,
- Korca Prefecture,
- Ministry of Finance,
- Ministry of Economy,
- Ministry of Territory, Adjustment and Tourism.

There is no routine for regular internal reporting. Reports are only submitted on request of external offices. Technical defects are registered in a diary (name, address of informant and defect). Because of lack of funds investments are rare, the main emphasis lies on water production, water distribution and defect handling and repair of the water distribution and sewerage networks.

Tree times a day the "water quality" is controlled in five different places of the supply area. Only the chlorine content is measured in mg/l. If the chlorine content measured is too high or to low the chlorine input is adjusted accordingly. Other quality controls are performed by the external sanitary office.

Reporting Water and Waste Water Departments

Key figures that reflect the activities of the department should be reported on a regular basis:

- water production,
- water distribution
- water supply and consumption,
- water quality,
- installation of water meters,
- connections/disconnection of clients,
- technical defects.

Therefore, it will be necessary to establish a database favourably computer-based for

- basic reporting,
- defect handling and cost of repair,
- project planning and controlling.

A form for monthly reporting was proposed. The same form can also be used for a more frequent reporting (e.g. per week). It was also agreed, to set up a defect register (or data base).

Reporting Finance & Administration Department

Accounting is computerised. The software system in use, QuickBooks, offers customers, vendors, employees and banking components or add-on software that could be utilised for the purpose of WSSP.

Calculations of costs based on the provided services or based on the utilities in use are presently not available. QuickBooks, however, can also be used for cost allocation in three dimensions: projects, activities/departments and cost type. The system is reliable and simple to use. QuickBooks expertise is locally available and it is supposed to be widely used in Albania.

All basic documents are produced. Report obligations to external offices are met.

Not only external report obligations should be met in the future. To manage a company professionally a detailed costing and controlling system should be established that allows cost allocation in the a.m. three dimensions: projects, activities/departments and cost type. In addition, budgets and estimates (planned figures) can be introduced to allow effective controlling.

The functionality of the QuickBooks software system is such that it also allows catering for client management (data base, billing and payments), payroll (salaries etc.) and other administrative procedures.

The latest version of the self tailored ACCESS application for store management was analysed and checked. The system is a simple and straight foreword application of MS-ACCESS. All together three files were used: one for the basic data of stock items, one each for change of stock events (ingoing and outgoing). The data base is thus not normalised, which would ease handling by inexperienced users and reduce data redundancy and inconsistencies.

The existing MS-ACCESS application for store management was improved and extended:

- improved data structure,
- additional reports,
- more comfort and user friendliness,
- data security.

The new system was presented to the Financial Director and tested accordingly. Necessary changes and requested adaptations were made. The person in charge of the system was informed and training organized.

Reporting Customer Service Department

No computerised sales/client data base exists. All data is handled manually, even bills are handwritten. Reminders (households) go with the current bill. Monthly sales report shows overview of billing and payments per client category and location.

Open accounts per client are available for Pogradec town since 1997 on an annual basis (EXCEL files):

- The debts per client are in general considerably high.
- Any payments are booked FIFO (first in = first out) wise, starting with the earliest unpaid bill.
- No interests are taken.
- It is not known whether any of these debts are critical or not.

All in all most of the required data seems to be available for effective reporting. Possibilities for extension (village data) were also discussed. The available sales data were analysed and reports were produced. The reports were used as examples during MIS training. A revised form for monthly reporting was recommended.

WSSP is - more or less - a single product enterprise. Main focus, therefore, should concentrate on a well designed and well maintained client data base containing client, water meter, client account and administrative data as well as bill processing. It has been recommended previously to either implement an own software system for the billing or to outsource these services. A final decision has been made recently in favour of outsourcing.

In addition, standard consumption/billing and a detailed settlement of accounts once per quarter or year is recommended.

A register book for customer requests or complaints was proposed and appropriate data structures were designed.

## VI. MIS DESIGN

For the design of the MIS a top down approach was used (Figure.4 and 5). A set of 25 report forms were developed. The structure of the MIS is hierarchical so that reports on lower levels can be aggregated into higher level reports. The business performance is documented on a monthly basis by

- general performance indicators,
- financial performance indicators and
- service performance indicators.

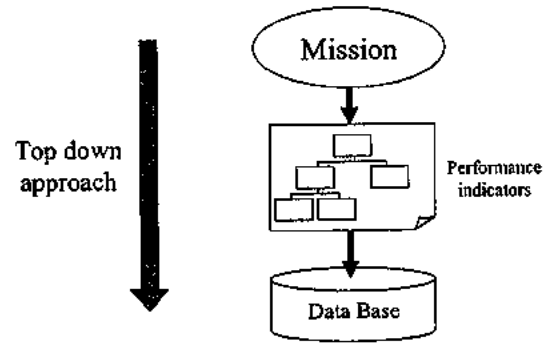



**Figure.4. Development Approach**

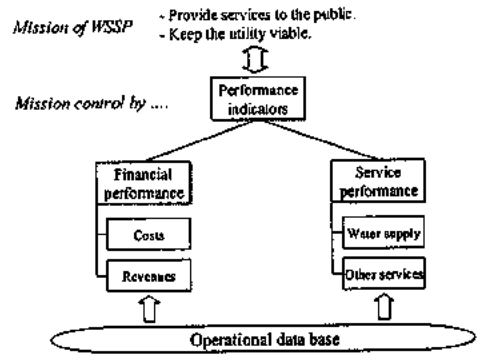



**Figure.5. General Structure of the MIS**

The general performance indicators are:

- Percentage of technical losses and wastages = 1 - total consumed/total produced.
- Percentage of under billing = (total consumed - total billed)/total produced.
- Billing efficiency = Total billed/total consumed.
- Collection efficiency = Total collected/total billed (including all payments for overdue bills).
- Percentage of production paid = Total collected/total produced.

The performance of the first quarter of 2004 was 24%, 40%, 48%, 78% and 29% respectively. It was

agreed that for the time being the collection efficiency should be calculated twofold:

- total collection efficiency (total payments collected during that month)
- relevant collection efficiency (only payments collected for bills issued previous month)

The relevant collection efficiency for the first quarter was 64%. These numbers show substantial room for improvement.

For planning purposes it must kept in mind that these indicators are interrelated. E.g. losses and under billing depend on the other three indicators:

- Perc. of technical losses = 1 – prod. paid / (bill.eff. * coll.eff.)
- Perc. of under billing = (1 – losses)*(1 – bill.eff.)

Computers are not essential for implementation but can help. They help to design forms or to write reports, but a fully computerized MIS would be a far too challenging task. It was rather recommended to use computerized subsystems (e.g. for store management, financial accounting and billing) whenever applicable. Step by step single components could be integrated into a comprehensive system.

The report forms were designed as EXCEL-Worksheets and translated into Albanian to ease usage and to support routine calculations and data aggregation.

## VII. MIS IMPLEMENTATION

A stepwise implementation is recommended to familiarise the management with the system and to allow necessary changes and appropriate adaptations due to practical reasons and in time:

- Establish an operational data base.
- Implement the MIS (pilot version).
- Create management reports from basic data and gain experience.
- Extend MIS according to growing demand and experience.
- Integrate software components and systems within WSSP.

All data that is readily available has to be incorporated into the system at the very beginning. For an effective application of the MIS missing data should be added as soon as possible. As soon as the scope of business expands the data base has to be extended accordingly.

Before implementation, however, the operational data bases have to be properly developed and maintained to provide the data input for the MIS. It was, therefore, recommended to immediately start with the setup of the operational data bases, especially for the technical departments:

- weekly/monthly activity reporting of departments,
- introduction of suitable defect registration and monitoring procedures,
- vehicle and equipment reporting.

A first MIS seminar and workshop was held within the premises of WSSP on November 22nd, 2003:

- Presentation: Purpose and characteristics of a MIS.
- Workshop: Performance measurement.
- Presentation: Structure of a MIS for WSSP.
- Workshop: MIS and day-to-day recording of operational data.
- Presentation: Implementation of a MIS for WSSP.
- The training material was made available in English and Albanian.

The training was successfully repeated on April 23/24, 2004 in Ohrid under the supervision of the new director of WSSP and during a visit of a KfW delegation. It was agreed to use the MIS also as a basis for regular reporting of performance to the KfW. The director and the staff members accepted the proposed report forms and confirmed the usability of the MIS.

## VIII. GENERAL RECOMMENDATIONS

Changes in procedures are difficult to implement, especially if additional effort is needed for the daily routine of the staff. Motivation and training of staff is a prerequisite. In addition, management support is needed for ongoing and sustainable improvements of practices.

Because of growing responsibilities (new office building and site, water meter installations, investments in distribution network and sewerage plant) the present administrative routines have to be adapted, improved and extended.

In addition, the new organisational structures, new functions and training of key personnel have to be implemented.

All stand-alone computers in the head office should be LAN-connected and linked to a common data server. Appropriate provisions should be made for the new office building. All relevant data should be stored on a central server to reduce the number of files owned and used separately and to allow multiple accesses. The key staff has to be trained in the proper use of MS-EXCEL. Training capacity is locally available.

A local IT-consultant should be contracted for developing ACCESS based systems for defect monitoring and for complaint registration as a basis for calculating service level indicators (e.g. response times).

## REFERENCES

[1] Watzin, M.C. (2003). *Lake Ohrid and its Watershed, State of the Environment Report.* Lake Ohrid Conservation Project, Tirana, Ohrid, February.

[2] RODECO. (2003). Stadtwerke Frankfurt, Environmental Protection Lake Ohrid, Water Supply and Sewerage Disposal Pogradec, Management Consultancy Services. *Terms of Reference - Short-term Expert MIS.* August.

[3] RODECO. (2004). Stadtwerke Frankfurt, Environmental Protection Lake Ohrid, Water Supply and Sewerage Disposal Pogradec, Management Consultancy Services. *Draft Business Plan 2004-2006*, March.

[4] Alegre, H.; Hirner, W.; Baptista, J.M. & Parena, R. (2000). *Performance Indicators for Water Supply Services.* London: IWA Publishing.

**Leonhard Von DOBSCHÜTZ** is a Professor at Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. He has PhD of Economics at Essen University in Germany. His research areas are management and control of business information systems and e-learning.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005. 9-16.

# PAZARLARIN ÜRÜN VE HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN DİSİPLİNE EDİLMESİNDE AB 'YENİ YAKLAŞIM DİREKTİFLERİ, ÜRÜNLERE İLİŞKİN TEKNİK MEVZUATIN UYUMLAŞTIRILMASI YASASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ ÜZERİNE ÖNERİLER

*T. Sabri ERDİL[1], Oya ERDİL[2]*

*[1]Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*
*[2]Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Profesör Dr.*

***EUREPEAN UNION NEW APPROCH DIRECTIVES AS A MARKET REGULATION TOOL FOR PRODUCT AND SERVICE QUALITY, LOW FOR ADAPTATION OF TECHNICAL REGULATIONS, REGARDING PRODUCTS AND SUGGESTIONS ON TURKISH CASE***

***Abstract:*** ***Determination and implementation of quality levels of products and services has gained significant importance in recent years both in business practices and public regulations. The purpose of regulatory measures and rules implemented by developed countries in particular is to protect consumers, the environment in ecological manner, to be sensitive to human health and to prevent the existence of unfair competition in the markets.***
***Regulatory measures and rules have been developed and put into action by the institutional organs of governments. Accretion institutions and notified bodies for the inspection of quality and quality standards of products and services in the markets play an important role as well.***
***In Turkey, governmental bodies have been established to adopt the technical regulations and standards. The Accretion Board, Competition Board and bodies working on the related law proposals are aimed to make estimations and forecasts on the effects of E.C. regulatory norms on the Turkish market before putting them into action.***
***The purpose of this paper is to analyze the regulatory norms and standards applied widely within the E.C. itself and the whole world. In the second part of the paper the analysis is extended for Turkey by focusing on the importance and effects of regulations and additional measures if exist.***

***Keywords:*** ***European Community, Harmonization Process, New Approach Directives, Notified Bodies, CE Mark, Technical Regulations***

***PAZARLARIN ÜRÜN VE HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN DİSİPLİNE EDİLMESİNDE AB 'YENİ YAKLAŞIM DİREKTİFLERİ, ÜRÜNLERE İLİŞKİN TEKNİK MEVZUATIN UYUMLAŞTIRILMASI YASASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ ÜZERİNE ÖNERİLER***

***Özet:*** ***Pazarlarda işlem gören ürün ve hizmetlerin kalite düzeylerinin belirlenmesi ve disipline edilmesini sağlayan araçların oluşturulması ve etkin kılınması son zamanlarda işletme dünyasının ve ilgili kamu düzenlemelerinin odak noktasını teşkil etmektedir.***
***Özellikle gelişmiş ülke pazarlarında oluşturulan kurumsal düzenlemelerde, özellikle tüketici hakları, çevre ve insan sağlığı ve haksız rekabetin önlenmesine yönelik yasal düzenlemelerin geliştirilmesi esas alınmaktadır. Paralel olarak geliştirilen diğer bir kurumsal çalışma ise onaylanmış denetim ve belgelendirme kuruluşlarının aktif olarak pazarın işleyişinde belirleyici ve düzenleyici rolü üstlenmeleridir. Bu gelişmelerde, özellikle iyileştirici düzenlemelerinin ulaştığı nihai noktayı 'Yeni Yaklaşım Direktifleri' ile oluşturulan A.B. direktiflerinde izlemekteyiz.***
***Bu kapsamda Türkiye'de Akreditasyon Üst Kurumu , Rekabet Kurumu ve ilgili çerçeve kanunu ve tüketici yasası gibi 4077 veya 4307 sayılı yasalardaki düzenlemelerin çeşitli boyutlarıyla değerlendirilmesi, oluşturulacak pazar koşulları açısından önem arz etmektedir.. Direktiflerinin pazarlara ve sektörlere olan etkisinin düzenlemelerde kullanılması önemli yararlar sağlayacaktır.***
***İki bölümde yaptığımız makale çalışmasının ilk bölümünde sivil inisiyatifle pazarların düzenlenmesinde özellikle pazardaki mal ve hizmetlerin dolaşımına yönelik düzenlemelerde dünyada gelinen son noktayı tartışmayı hedefledik. İkinci bölümde ise bu durumun Türkiye açısından önemini, gelişmelerin pazarlar ve sektörlere etkisini ve muhtemel ihtiyaç duyulacak tamamlayıcı düzenlemelere yönelik önerilerimizi geliştirmeye çalıştık.***

***Anahtar Kelimeler:*** ***Avrupa Birliği, Uyumlaştırma Süreci, Yeni Yaklaşım Direktifleri, Belgelendirme Kuruluşları, CE İşareti, Teknik Düzenlemeler***

## I. GİRİŞ

Tüketiciye sunulan yada pazarda serbest dolaşımı planlanan ürün ve hizmetlerde insan sağlığı, çevre sağlığı ve rekabet koşulları açısından evrensel nitelikte tanımlanabilir kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle küreselleşen dünya pazarlarındaki ürün ve hizmetlerin serbest dolaşım eğilimi bu ihtiyacı daha belirgin hale getirmiştir. Bunun yanında bütünleşme, tek pazar olgusu, Dünya Ticaret Örgütünün düzenlemeleri ve AB'nin gelişim süreci mal ve hizmetlerin dolaşımındaki teknik düzenlemeleri hem hızlandırmış hem de modern kriterlere kavuşturmuştur. Ürün ve hizmetlerdeki asgari kalite normlarının oluşturulması ve pazardaki rekabet koşullarının iyileştirilmesi buna bağlı olarak daha da gelişmiştir. Söz konusu bu yeni argümanların oluşturduğu teknik kriterler ulusal ve uluslar arası pazarların işleyişini ürün ve hizmetlerin dolaşım koşullarını düzenlemede etkili olmuştur.

Türkiye'nin yerel ve uluslararası pazar hareketlerinde belirleyici düzenlemeleri daha çok Dünya Ticaret Örgütü ile yapılan sözleşmelerde ve AB ile uyumu öngören Ortaklık Konseyinin kararlarıyla oluşturduğu teknik belgelerden sonra daha rahat izlemek mümkündür. Bu istikamette ürün ve hizmetlerin dolaşım koşullarını içeren en son ve en kapsamlı çalışma "Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun" kısa adıyla Çerçeve Kanun 11.07.2001 tarih ve 24459 sayılı resmi gazetede yayınlanarak altı aylık geçiş dönemiyle yürürlüğe girmiştir . Kanun ve ilgili düzenlemeler, pazardaki ürün ve hizmetlerin dolaşımında öngörülen teknik kısıtlar kalite açısından önemli bir içeriğe sahiptir.

Sonuç olarak bu gelişmeler sadece uluslararası pazarlara yönelik ürün ve hizmet dolaşımını değil, yerel pazardaki endüstriyel faaliyetleri ve pazar koşullarını ürün kalitesi açısından olumlu etkileyecektir.

## II. PAZARDA ÜRÜN STANDARTLARI VE KALİTE KAVRAMI İLİŞKİSİ

Ürün standardı veya teknik normları kontrol edilebilen, ölçülebilen veya tüketicilerce değerlendirilebilen ürün bilgilerini ifade ederler. Ürün bileşenleri pazarda ayırt edici veya farklılığı tanımlayıcı olan nitel ve nicel özelliklerdir [1]. Pazar diliyle ifade edildiğinde birazda algılama ve konumlamayla ilişkilendirilerek ürün kalite düzeyi olarak görülebilir. Kalite tüketicinin atfettiği ancak ölçülebilen, kontrol edilebilen ve normlarla tanımlanabilen bir boyutu da içermektedir. Bu yaklaşımda tanımlama tüm pazarlar ve tüketiciler için benzer algılamayla yorumlanmaktadır. Örneğin endüstriyel ve nihai ürün tüketiminde benzer satın alma davranışı izlenebilir. Teknik tanımlamada bu durum ürünlerle ilgili standart olarak ifade edilmekte ve hem yerel pazarlarda hem de uluslararası pazarlarda satın almada önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Standart klasik yaklaşımda bilhassa uluslar arası pazarlarda teknik bir düzenleme olarak yapılmakta ve satın alma yönetiminde teknik bir engel niteliği şeklinde yorumlanmaktadır. Satın alma yönetimi için önemli bir araç olarak görülmekte olan standardizasyonla ilgili teknik düzenlemeler gerçekte insan, çevre sağlığı ve güvenliği gibi pazardaki rekabet koşullarını da iyileştirebilen bir içeriğe sahiptir. Tüketiciyi ve pazarın ihtiyaç duyduğu rekabeti koruyan bir genel içerik ürün standardizasyonun ana hedefidir.

Ürün teknik normları biçimsel farklılıkla ürün kalite güvence sistemlerini ortaya çıkarmıştır. Bu anlayışla norm ve standartlar daha çok üretim güvence sistemlerinin oluşturduğu yönetim süreçlerinde uygulanmaktadır. Üretim kalite güvence sistemlerinde üretilen ürünler asgari güvenlik ve kalite standartlarını tanımlamaktadır. Öte yandan gerek ürünlerdeki ve gerekse kalite güvence sistemlerindeki teknik normlar belirli bir kalite düzeyini oluşturarak pazarların işleyişini özellikle satın almaya yönelik düzenlemeler geliştirerek ürün girişlerini kontrol etmeyi amaçlamaktadır. İlgili teknik düzenlemeler daha çok uluslar arası pazarlara yönelik satın almada giriş engeli olarak yorumlanmaktadır. Normalde teknik düzenlemelerde, gerek kalite güvence sistemlerinde gerekse ürün standart ve normlarında, tüketicilerin tercih ettiği daha ileri kalite düzeyini oluşturmak amaçlanmaktadır [2]. Sonuçta tüketicinin hedeflediği veya istediği ürün kalitesini sağlamak veya daha ileri tatmin düzeyi oluşturmaktır. Kalite güvence sistemlerinde kaliteyi üretecek süreçlerin örgütlenmesinde etkin rol oynayan argümanlardan biri olan ISO (International Standards Organization) bu amaca uygun çözümler üretmektedir [5].

ISO serileri çalışma düzenini üretimdeki iş istasyonlarını, ilgili süreçleri ve girdileri tanımlayarak nihai ürün veya yarı mamullerde istenen asgari normları sağlamaktadır. Tüketicilerin istediği kalite ve tatmin düzeyi sağlamak amacına uygun olarak çeşitli çözümlerin geliştirilmesi çalışma ortamı ve çalışma düzenini oluşturan asgari koşul ve standartların tanımlanmasıyla mümkündür. ISO sistem ve süreçlerin belgelenmesini sağlayarak işleyiş ve tedarikte belirli koşulları oluşturmaktadır. Süreç ve sistemdeki standartlar, çıktılarında büyük ölçüde belirli normlarda standardize olmasını sağlamaktadır. Nihai ürünlerdeki kalite standartları tüketici eğilimlerine uygun, güvenlik ve rekabet koşullarını iyileştirme yönünde geliştirilmektedir. Tüketici talebine özgü ürün kalitesi belirli norm ve standartlarla geliştirilebilir veya bir başka ifade ile pazara özgü ürün planlaması yapılarak hedef müşteri kitlesine ulaşmak mümkündür. Kısaca kalite güvence sistemleri bir yönetim kavrayışı olarak standartlarla ürünlerin kalitesini iyileştirmeye yönelik olarak oluşturulmuştur. ISO örneği de ürün ve işleyiş

normlarının geliştirilmesini sağlayarak ürün kalitesini iyileştirmeyi hedeflemektedir.

Öte yandan dünya çapında kullanılan kalite güvence sistemleri gibi belgelendirmelere bu gün daha çok pazarlama amaçlı olarak kullanıldığı ifade edilebilir. Yerel ve uluslar arası pazarlara yönelik satış faaliyetlerinde ISO serisi belgeleri veya belgelendirilmiş edilmiş ürünlerin belgeleri daha çok satış amacıyla kullanılmaktadır. Belgesi olan işletmelerin popülist kavrayışla oluşturulan belge algısından yararlanılarak 'ISO serisi belgeleri' pazarlama ve satış geliştirme aracı olarak kullanıldığı görülmektedir.

Kalite güvence sistemlerinin ürünler için geliştirdiği standartlar özellikle uluslararası pazar hareketlerinde satın alma kararlarını sınırladığı iddia edilmektedir. Tarife dişi olarak geliştirilen teknik düzenlemeler ürün standartlarına bağlı engeller oluşturmaktadır [6]. Ancak bu engeller tüketicinin, çevrenin ve rekabetin korunmasına yönelik olarak düzenlendiği uluslararası belgelerle (Dünya Ticaret Örgütünün İlgili Düzenlemeleri) tescil edilmiştir. Öte yandan belirli bir kalite standardının üzerindeki ürünlerde iddia edildiğinin aksine ticari engelleri veya yüksek gümrük tarifelerini ortadan kaldırdığını görmek mümkündür [2]. Ayrıca kalite güvence sistemlerinin oluşturduğu ürün kalite normları rekabeti olumsuz etkilememekte aksine haksiz rekabeti önleyerek rekabetin asgari koşullarını işletmektedir.

## III. DÜNYA PAZARLARINDA ÜRÜN STANDARTLARINA ÖZGÜ DÜZENLEMELER

Uluslararası ticaretteki engellerin önlenmesi amacıyla ülkelerin ürettikleri mal ve hizmetlerle ilgili olarak hazırladıkları teknik düzenlemeler ve standartlar ile bunlara uygunluğu değerlendirmek için izledikleri test, deney, ve belgelendirme yöntemleri arasındaki farklılıkları kaldırmak üzere ortak kuralların uygulanması amacıyla teknik bir mevzuat geliştirilmiş ve bu mevzuata uyum zorunluluğu getirilmiştir.

Bir başka ifade ile teknik mevzuatları uyumlaştırma çalışmaları, uluslararası ticarette teknik engellerin önlenmesi amacıyla sürdürülmektedir. Ülkelerin, ürettikleri mal ve hizmetlere ilişkin hazırladıkları teknik düzenlemeler ve standartlar ile söz konusu teknik düzenlemelere ve standartlara uygunluğu değerlendirmek için izledikleri test, deney ve belgelendirme yöntemleri ve arasındaki farklılıkları kaldırarak ortak kurallar uygulamalarıdır [12]. Teknik mevzuatın uyumlaştırılması konusuna yönelik gerçekleştirilen uluslararası düzenlemelere bakıldığında özellikle ülkeler arasında geliştirilmeye başlanan bölgesel entegrasyon antlaşmaları (AB, EFTA, NAFTA) ve ülkeler arasındaki serbest ticaret antlaşmaları ile Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) gibi uluslararası ticaretin serbestleşmesine çalışan platformlar ticaretin önündeki gümrük vergileri, fonlar, miktar ve fiyat kısıtlarını içeren engellerin kademeli olarak azaltılması ve kaldırılmasında çok etkin rol oynamaktadır [4]. Dünyadaki bu gelişmeler yerli üreticilerini dünya rekabetinden korumak isteyen yada dış ticaret açığı veren gelişmesini henüz tamamlamamış ülkeler ve yaşam standardını ve pazardaki ürün kalitesini belirli bir seviyenin üzerine çıkarmak isteyen, insan sağlığı ve çevre güvenliğini ön planda tutan iki ayrı yaklaşımı belirgin olarak ortaya çıkarmıştır. Bu iki ayrı yaklaşım uluslararası satın alma yönetimine yönelik teknik yada ticari düzenlemeleri engelleyici nitelikleri ile kullanmaktadır.

Ürünlerin kalite, uygunluk ve kullanımına yönelik farklı teknik düzenlemeler ve standartlar kullanılması ve ilgili teknik düzenleme ve normlara uygunluğun olup olmadığı için yapılan testler ve belgelendirme kriterleri arasındaki farklılıklar bir uyumlaştırma sürecini zorunlu kılmaktadır [3]. Test sistemlerine duyulan güvensizlik, test ve belgelendirmenin ithalatçı ülke tarafından tekrarı ilave masraf ve bürokratik engeller ortaya çıkarmıştır.

Dünyanın çeşitli bölgelerinde oluşturulan ve gelecekte de devam etmesi beklenen bölgesel işbirliği ve entegrasyon antlaşmaları ile uluslararası ticaretin serbestleştirilmesine hizmet etmek üzere kurulan kuruluşlara üye olmanın yüklediği sorumluluklar neticesinde uluslararası pazarlamada gümrük vergisi, fon, miktar kısıtlaması gibi engeller azaltılmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan pazarlarda rekabet edebilmek,ürün kalitesini belli bir seviyenin üstünde tutmak isteyen ülkeler çıkardıkları teknik düzenleme ve standartlarla önlem almaya çalışmışlar, ancak zamanla bu önlemler uluslararası pazarlama ve ticaret faaliyetlerine engel teşkil edecek seviyeye çıkmıştır. Teknik engellerin ticaret ve üretim üzerindeki olumsuz etkilerini kaldırmak ve uluslararası ticaretin serbestleşmesini sağlamak amacıyla Dünya Ticaret Örgütü farklı düzenlemeler geliştirmiştir [3]. (DTÖ) Kuruluş antlaşmasının amaç ve kapsamında yer alan Ticarette Teknik Engeller Antlaşmasının İmzalanması (TBT) en önemli belgelerden birini oluşturmaktadır [12]. Genel kapsamıyla DTÖ ülkelerin oluşturdukları teknik düzenleme ve standartların hazırlanmasında uluslararası ticareti gereksiz engellememesi için teknik uyuma dikkat etmeleri konusunda düzenlemeler geliştirmeyi hedeflemektedir. DTÖ ürünlerde serbest dolaşımı sağlamak için birçok engelin karşılıklı olarak önlenmesi yönünde oluşturduğu üye ülkeleri bağlayıcı düzenlemeler gibi teknik engelleri önlemek amacıyla teknik mevzuat uyumu sağlamak amacına yönelik düzenlemeler geliştirmektedir. Öte yandan Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu da uluslar arası ticarette teknik düzenlemelerin, ürün normlarının, uygunluk değerlendirme işlemlerinin,

ölçümleme ve test yöntemlerinin uyumlaştırılması konusunda çeşitli çalışmalar sürdürmektedir [10].

Ülkeler arasındaki farklı düzenlemelerin meydana getirdiği olumsuz etkileri gidermek ve ticaretin serbestleşmesini sağlamak amacıyla Dünya Ticaret Örgütü, üyesi olan ülkelerin teknik düzenlemeleri ve standartları hazırlarken ticarete engel teşkil edebilecek hükümlere yer vermekten kaçınmalarını istemiş, kısıtlamaların sadece insan sağlığı, can ve mal emniyeti , hayvan sağlığı ve çevrenin korunması gibi gerekçelere dayandırılmasını öngörmüştür [15].

Dünyada örgütlenmesini henüz sürdürmekte olan bir çok uluslar arası kuruluş ve ülkelerin oluşturmaya yöneldikleri bölgesel işbirliği süreçleri ticaretteki tarifeleri ve teknik düzenlemeleri uyumlaştırmak için benzer nitelikteki çabaları sürdürmektedir. Özellikle dünyanın bir çok yerinde oluşmaya başlayan ve henüz gelişimini sürdüren bölgesel işbirliği plâtformları ana amacının bu istikamette olduğu ifade edilebilir.

## IV. AVRUPA BİRLİĞİNDE ÜRÜNLERE İLİŞKİN TEKNİK DÜZENLEMELER VE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

AB'nin temel özelliklerinden birisi ürünlerin serbest dolaşımını sağlamaktadır. Bu amaca ulaşmanın mekanizmaları arasında ticarete yeni engellerin konmaması, karşılıklı tanınma ve teknik uyum bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar ticarette sayısal sınırlama ya da ölçüler getirmeyi yasaklamaktadır. Ekonomik bütünleşme için gümrük vergileri ve eş etkili vergilerin kaldırılması ile tarife dışı engellerin kaldırılması için önemli çalışmalar yapılmıştır.

AB'de üye ülkeler arasında teknik engellerin kaldırılması amacıyla 1969 yılında mevzuat düzeyindeki teknik kurallar ile bu kurallara eş etkiye sahip standartların tümünün uyumlaştırılması şeklinde işleyen ve klasik yaklaşım olarak adlandırılan bir yaklaşım yürürlüğe konmuştur. Klasik yaklaşımın içeriğindeki teknik düzenlemeler, ürünlerin temel güvenlik kriterlerini karşılamasının yanı sıra teknik özellikleri de düzenlemektedir [13]. Ancak teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi sonucunda zaman içinde teknik düzenlemeler ihtiyaca cevap vermemiş, yeni teknik düzenleme ve standart ihtiyacı uyumlaştırma sürecini geciktirmiştir. Klasik yaklaşımın diğer bir eksikliği uygunluk değerlendirmesi prosedürü konusunda Topluluk bazında uyumlaştırma çalışmasının yapılmamış olmasıdır.

İleri düzeyde ekonomik bütünleşmenin hedeflendiği AB'de malların ve işgücünün serbest dolaşımının sağlanması için öncelikle gümrük vergileri ve tarife dışı engelleri ifade eden teknik engellerin kaldırılması veya uyumlaştırılması yönünde yoğun çalışmalar gerçekleştirmiş bulunmaktadır. Özellikle üye ülkelerin ticareti kısıtlayan teknik engellerin uyumlaştırılması AB ortak kurallarının oluşturulması için bu alandaki ulusal düzenlemelerin terk ettirilmesi planlanmıştır. Uyumlaştırma ve teknik düzenlemelerin benzer içeriğe sahip kılınması yönünde yapılan çalışmalar belirli bir aşama izlemekle birlikte çeşitli yaklaşımlar içermektedir. Bu yaklaşımlar norm ve standartların uyumlaştırılmasını ve uygunluk testi yöntemlerinin benzeşmesi ile uygunluk onayı veren kuruluşların izleyecekleri yöntemlerde uyumu da hedeflemektedir. Söz konusu belirli argümanları içeren teknik mevzuatın uyumlaştırılmasını esas alan yaklaşımlar Klasik Yaklaşım, Global Yaklaşım, Modüler Yaklaşım ve Yeni Yaklaşım şeklinde özetlenebilir.

Klasik yaklaşım bu yetersizliklerini aşmak üzere 1985'de uygulamaya konulan Yeni Yaklaşıma göre, benzer ürünler bir grupta toplanarak bu ürünlerin sahip olması gereken temel özellikler belirlenmiştir. Bu yaklaşımda AB'nin hedefi, belirli ürün grupları için teknik uyumu ve standartların geliştirilmesini sağlamak olup Klasik Yaklaşımdan büyük ölçüde farklıdır. 1985'e kadar uygulanan eski yaklaşım politikası, ulusal teknik düzenlemelerle şekillenen engellerin kaldırılmasını amaçlamıştır. Performans seviyelerini ortaya koymak yerine, ürün imalâtında teknik spesifikasyonları uyumlaştırma yoluyla bu yapılmıştır. Uyumlaştırmada klasik yaklaşım iki nedenle daha yavaş idi. Öncelikle yasal uygulama çok teknikti, çünkü her ürün kategorisinde münferit ihtiyaçlara karşılamak hedeflenmişti. İkinci olarak teknik uyumlaştırma direktiflerinin adapte edilmesi, Konsey'de tam bir fikir birliği gerektiriyordu [13]. 1985 yılında Yeni Yaklaşımda AB üye devletleri; ürünlerin ,hizmetlerin, kişilerin ve sermayenin serbest dolaşımını sağlayan 285 yasal öneriyi içeren Komisyon önlemlerini adapte etmiştir. Teknik uyumlaştırma ve standardizasyonda bu yeni yöntem, yeni yaklaşım olarak anılmaktadır.

## V. AB YENİ YAKLAŞIM DİREKTİFLERİ

Yeni yaklaşımda yasal uyumlaştırma, Ortak Pazara sunulan ürünlerin temel gerekleri taşımasıyla sınırlıdır. Direktiflerde belirtilen gerekli özellikleri taşıyan ürünlerin teknik özellikleri, uyumlaştırma standartlarında öne sürülmektedir. Uyumlaştırma ya da diğer standartların uygulanması isteğe bağlıdır ve üretici diğer teknik özellikleri uygulayabilir. Mamafih uyumlaştırma standartları esas alınarak üretilen ürünlerin gerekli standartlara uygunluğu önceden kabul edilmiş olur. Yeni yaklaşıma göre, direktiflerle ortaya konan temel gereklerle standartlar, garanti edilen bir seviyede korumayı sağlamış olurlar [13].

Ülkelerin ulusal otoriteleri ise, direktiflerin ön gördüğü emniyet şartlarını ve diğer gereklilikleri sağlama sorumluluklarını yerine getirmelidirler.

Avrupa direktifleri genel anlamda üye ülkeler için bağlayıcılığı olan, AB'de uygulanan yasal bir araçtır. AB düzeyinde üzerinde uzlaşma sağlanan amaçlara ulaşmak hedeflenmiştir ve bu gereklidir. Direktifler, amaçlara ulaşmak için üye ülke otoritelerini kullanacakları yol ve yöntemler konusunda kendi yasal sistemlerinde serbest bırakır [13].

Yeni yaklaşım direktiflerinde benzer ürünler bir grupta toplanarak bu ürünlerin insan sağlığı, can ve mal güvenliği, hayvan ve bitki sağlığı, çevre ve tüketicinin korunması açısından sahip olması gereken asgari güvenlik koşulları belirlenmiştir [15]. Bu temel gerekler yerine getirildiği taktirde ürünlerin Toplulukta serbest dolaşımı mümkündür. Ürünün kalite düzeyini belirleyen ayrıntılı teknik kurallar ise CEN (Avrupa Standardizasyon Komitesi), CENELEC (Avrupa Elektronik Standardizasyon Komitesi) ve ETSI (Avrupa Telekomünikasyon Standartlar Enstitüsü) tarafında yayımlanan standartlarla belirlenmektedir. Yeni Yaklaşım direktiflerinin dayandığı temel ilkeler ise özetle şunlardır. [18]:

- Uyum sadece temel gereklerle ( ürünün ,insan sağlığı, can ve mal güvenliği, hayvan ve bitki yaşam ve sağlığı, çevre ve tüketicinin korunması açısından sahip olması gereken asgari güvenlik koşulları ) sınırlıdır.

- Sadece temel gerekleri karşılayan ürünler serbest dolaşıma girebilir.

- AB Resmi Gazetesinde yayımlanan ve ulusal standart haline getirilen uyumlaştırılmış standartlara uygun ürünlerin temel gerekleri karşıladığı kabul edilir.

- Uyumlaştırılmış standartlara ve diğer teknik belgelere uymak isteğe bağlı olup; üretici temel gereklere uygunluğu sağlayacak diğer herhangi bir yolu seçmekte serbesttir.

- Üreticiler direktiflerde yer alan farklı uygunluk değerlendirme yöntemlerini seçebilirler.

AB Yeni yaklaşım argümanı; teknik mevzuatın uyumlaştırılmasını, ürünlerin asgari güvenlik sınırlarıyla ifade edilen normlarını, test yöntemlerini ve uygunluk onayı veren kuruluşların teknik çalışma yöntemlerini düzenleyen direktifler geliştirmiştir. Bu gün daha çok uygunluk değerlendirmesi kapsamında oluşturulan sağlık ve güvenlik kriterlerini oluşturan düzenlemeler 32 ayrı başlık altında toplanan "Avrupa Birliği Direktiflerini" oluşturmaktadır. Amaç ve kapsamın tanımlandığı ilgili direktiflerde, iç üretimin kontrolü ve teknik dosyaların hazırlanması emniyet ve güvenlik hedeflerinin temel koşulları, piyasa arzın denetimi ve piyasaya arzın engellenmesi, zorlayıcı emniyet kuralları, standartlar ve standartların bulunmadığı durumlar, CE işaretinin kullanılması ve CE işareti ve belgelendirme kuruluşlarının çalışma düzeni gibi konuları içermektedir.

## VI. AB UYUMU SÜRECİNDE ÜRÜNLERE İLİŞKİN TEKNİK MEVZUATIN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASINA DAİR KANUNU

Hukuki alt yapıyı oluşturan 6 Mart 1995 tarihli ve 1/95 sayılı AT-Türkiye Ortaklık Konseyi (OKK) kararları doğrultusunda Türkiye - Gümrük Birliği ile ekonomik işbirliğinde yeni bir sayfa açılmıştır. Söz konusu Ortaklık Konseyi Kararlarındaki 8 ve 11. maddelerle Türkiye belirli bir geçiş süreciyle ticarette teknik engellerin kaldırılmasına ilişkin mevzuatın uyumlaştırılması sorunu ile karşı karşıya gelmiştir. Türkiye daha sonra uygulama esaslarını belirleyen 21.07.1997 tarih ve2/97 sayılı OKK ilave düzenlemesi ile 32 ana başlık altında yer alan yaklaşık 307 direktife yönelik ilgili uyumlaştırma sürecine başlamıştır [16]. Direktiflerle ilgili mevzuatı geliştirecek ve uyumlaştıracak kamu kuruluşların belirlendiği 97/9196 sayılı "Uyumlaştırılmış Teknik Mevzuatı Hazırlayacak Kurumların Belirlenmesine İlişkin Kararla" 32 ana başlık altına toplanmış direktifler ve sorumlu kurumlar belirlenmiştir.

Mart 1995 tarihli ve 1/95 sayılı AT- Türkiye Ortaklık Konseyi Kararı uyarınca taraflar arasında tesis edilen Gümrük birliği ile Türkiye'nin Topluluk ile ilişkileri yeni bir döneme girmiş, Ticarette teknik engellerin kaldırılmasına ilişkin mevzuatın uyumlu hale getirilmesi öngörülmüştür.

Kararın hükümleri uyarınca Türkiye, bu kararın yürürlüğe giriş tarihinden itibaren beş yıl içinde ticarette teknik engellerin kaldırılması konusundaki Topluluk araçlarını kendi iç yasal düzenlemelerine dahil edecek; standardizasyon, kalibrasyon, kalite, akreditasyon, ölçümlendirme ve belgelendirme konularında taraflar arasında etkin bir işbirliği sağlanacaktır.

Bu çerçevede Türkiye 2000 yılı sonu itibariyle mevzuat uyumunu gerçekleştirerek, söz konusu beş yıllık geçiş dönemi sonunda AT'nin tüm teknik mevzuatına uyum sağlayacak ve malların serbest dolaşımı ilkesi tamamen hayata geçecektir.

Teknik mevzuat uyumu konusunda Dış Ticaret Müsteşarlığı koordinatörlüğünce yürütülen çalışmalarda ilgili kamu kuruluşlarının katılımıyla yapılan çalışmalar sonunda 1997 yılında 32 ana başlık altında yer alan 300 üzerindeki direktif, yönetmelik ve kararı uyumlaştıracak

kamu kurum ve kuruluşları belirlenerek resmi hale getirilmiştir. Uyumlaştırmada 32 konu başlığı için Sanayi ve Ticaret, Sağlık Bakanlıkları, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Çevre, Ulaştırma Bakanlıkları gibi sorumlu kuruluşlar tespit edilmiştir.

Teknik Mevzuatın ülkemiz tarafından uyumlaştırılarak etkin bir şekilde uygulanması için gerekli hukuki alt yapının oluşturulması kapsamında AB sistemine paralel bir çerçevesinin çizilmesi amacıyla bir kanuna ihtiyaç duyulmuş, kısaca çerçeve kanun olarak adlandırılan "Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun " 2001 yılı içinde yasallaşmıştır. İlgili kanun altı aylık geçiş süresini öngörerek 11.07.2001 tarih ve 24459 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Uluslararası teknik düzenlemelere uygun olarak pazarı disipline etmesi beklenen beş bölümden oluşmakta ve 1. bölümde amaç, kapsam ve kavram tanımlarını içermektedir. Kanunun 2. bölümünde ürünlere ilişkin teknik düzenlemeleri ve ürünlerin pazara arzında üreticilerin ve dağıtıcıların yükümlülüklerini tanımlamıştır. Sadece güvenli ürünlerin pazara arzına imkan veren ilgili 2. bölümde ürünlerin ya yerel yada uluslararası normlara sahip olması koşulu bulunmaktadır. Üçüncü bölümünde uygunluk değerlendirme kuruluşlarına ilişkin esasları, onaylanmış kuruluşlara ilişkin esaslar, onaylanmış kuruluşların faaliyetleri, şube ve temsilcilikleri ve uygunluk değerleme kuruluşları ile onaylanmış kuruluşların sorumluluklarının tanım ve açıklamalarını içermektedir. Dördüncü bölümde pazarların gözetimi denetimi, ürünün pazara arzının yasaklanması, toplatılması ve imha edilmesini açıklayan değerlendirmeleri kapsamaktadır. Beşinci ve son bölümde cezai hükümler cezayı içeren suçlar, ceza miktarları ve cezayı uygulayacak ilgili kuruluşları ifade etmektedir. [18]

Çerçeve Kanunun uygulama usul ve esaslarını belirleyen beş adet yönetmelik taslağı da Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından hazırlanarak ilgili kurum ve kuruluşların görüşlerine sunulmuştur. Çerçeve Kanunun yasalaşmasını takiben Resmi Gazetede yayımlanması düşünülen bu yönetmelik taslakları şunlardır (DTM):

- Ürünlerin piyasa gözetimi ve denetimine ilişkin yönetmelik taslağı ,
- CE uygunluk işaretinin iliştirilmesi ve kullanımına dair yönetmelik taslağı,
- Uygunluk değerlendirme kuruluşlar ile onaylanmış kuruluşlar hakkında yönetmelik taslağı,
- AB ile Türkiye arasında ürünlerin serbest dolaşımını engelleyen önlemlerin karşılıklı bildirimine ilişkin yönetmelik taslağı,
- AB ile Türkiye arasında teknik düzenlemelerin karşılıklı bildirimine ilişkin yönetmelik taslağı.

Paralel bir gelişme, akreditasyon konusunda yaşanmıştır. Ülkemizdeki laboratuar, muayene ve belgelendirme kuruluşlarının uluslar arası kabul görmüş teknik kriterlere göre, bağımsız ve tarafsız bir kuruluş tarafından değerlendirilmesi ve denetlenmesi, bu kuruluşlara uluslar arası platformda bir güven oluşturulabilmesi ve bu kuruluşlarca yapılan testlerin ve bu testlerin sonucuna ilişkin olarak düzenlenen belgelerin uluslar arası alanda tanınması için ülkemizde de bir akreditasyon sisteminin kurulmasına gerek duyulmuştur [17]. Bu amaçla hazırlanan ,uluslar arası standartlara uygun, ilgili tüm tarafların katilimi ile, devlet güvencesi altında, ekonomik ve idari yönden bağımsız ve tarafsız, özel hukuk hükümlerine tabi, test ve belgelendirme kuruluşları ile hiçbir organik bağı bulunmayacak şekilde faaliyet gösterecek bir sistemin oluşmasını sağlayacak 'Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun' 1999'da TBMM tarafından kabul edilmiştir [17].

Teknik mevzuat uyum çalışmalarının tamamlanması için belirlenen süre, Helsinki zirvesi sonrası Türkiye'ye tam üyelik statüsü verilmesi sonucunda 2002 Ocak ayı olarak öngörülmüştür. AB Teknik Mevzuata uyumun gerçekleşmesiyle Türkiye sanayinin kalite alt yapısı yükselecek, ürünlerimizin rekabet gücü artacak, tüketici hak ve çıkarları korunacak pazarlara entegrasyonda önemli adımlar atılmış olacaktır.

- İç piyasada üretilen veya AB üyesi ülkeler ile üçüncü ülkelerden ithal edilen yeni, eski ve kullanılmış tüm ürünlerin; kullanım süresi içinde, normal kullanım koşullarında risk taşımamasını veya kabul edilebilir ölçülerde risk taşımasını ve insan sağlığı, can ve mal güvenliği, hayvan ve bitki yaşam ve sağlığı, çevre ve tüketicinin korunması açısından azami ölçüde koruma sağlamasını, diğer bir ifade ile 'güvenli ürün' olmasını,
- İç piyasada üretilen ve iç piyasaya arz edilecek olan veya AB üyesi ülkeler dışındaki, üçüncü ülkelerden ithal edilen yeni, eski ve kullanılmış ürünlerin ilgili teknik düzenlemesine uygun olmasını öngörmektedir [16].

Diğer taraftan, AB üyesi ülkelere ihracatta Türk ihracatçılar tarafından Topluluk teknik düzenlemelerine uyma zorunluluğu vardır.

Kanun kapsamında düşünüldüğünde piyasaya arz edilen ürünlerin teknik düzenlemelere uygun üretilmesi halinde güvenli olduğu kabul edilir. Teknik düzenlemenin bulunmadığı hallerde ürünün güvenli olup olmadığı uyumlaştırılmış standartlar veya mevcut ise Topluluk teknik şartnameleri; bunların olmaması halinde ise,ulusal

veya uluslar arası standartlar dikkate alınarak değerlendirilir. Mevzuat uyumundaki teknik düzenlemeler, AB'nin klasik ve yeni yaklaşımları kapsamındaki direktif, yönetmelik ve kararlarıdır.

Yasalaşan kanun ve uygulama yönetmeliği kapsamında ürün güvenliğine, teknik düzenlemelere, üreticilerin yükümlülüklerine, piyasa gözetimi ve denetimine ilişkin esaslar yer almakta, denetimi yapacak yetkili kuruluşların görev ve sorumlulukları ile uygunluk değerlendirme faaliyetlerinde bulunacak olan uygunluk değerlendirme kuruluşları ile onaylanmış kuruluşların çalışma usul ve esaslarını belirlemektedir.

## VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gerek Dünya Ticaret Örgütünün dış ticaretin geliştirilmesi ve haksız rekabetin önlenmesine yönelik tarifeli ve tarifesiz ticari yada teknik tüm engellerin kaldırılmasını öngören yasal düzenlemeleri ve gerekse AB'nin teknik mevzuatı uyumlaştırma süreci istikametinde Ortaklık Konseyinin Kararlarıyla geliştirilmek zorunda kalının teknik mevzuat uyumuna yönelik yasal düzenlemeler, pazardaki ürünlerin kalite normları düzeyinde iyileştirmeye katkıda bulunduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu iyileşme süreci hem yerel pazardaki ürünlerin kalitesinin belirli normlarda olmasını sağlamakta hem de uluslararası pazarlardan tedarik edilecek ürünlerde aynı normlarla pazar disiplini oluşturmaktadır. Ürün kalite normlarının iyileşmesi aynı zamanda tüketicilerin yaşam kalitesinin iyileşmesi anlamına gelmektedir. Bu süreç aynı zamanda yerel sanayinin rekabet yeteneğini geliştirmektedir. Ayrıca genel ekonominin kurumsal alt yapısına yönelik kayıt disiplini ve mali planlamaya yönelik verilerin oluşumunda ihtiyaç duyulan yapısal düzenlemeleri de birlikte göz önünde bulundurmaktadır.

Ürünlere ve kalite güvence sistemlerine ilişkin geliştirilen standart ve normların uyumlaştırılması yada ortak bir niteliğe kavuşturulması literatürde genelde üç ayrı nedene bağlanmaktadır.

- Dünyada pazarların ve endüstrilerin birbirine bağımlı hale gelmesi ürün ve girdilere ilişkin ortak değerler yada ölçüleri zorunlu kılmaktadır.

- İşletmelerin özel ihtiyaçlarını karşılamakta belirli ölçütleri kullanarak oluşturdukları standartların rehberliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

- Uygunluk onayı için evrensel bir ölçüt olması açısından uluslararası standartlar kullanılmaktadır.

Teknik mevzuat düzenlemeleri, ürünlerin pazardaki dolaşımına ilişkin norm ve standartlarla önemli ölçüde disipline ederek tüketici ve çevre sağlığını da iyileştirmektedir. Aynı içerikle bakıldığında pazardaki rekabetin asgari koşullarını da tanımlayarak haksız rekabetin önlenmesine katkıda bulunulmuş olmaktadır. Yine ürünlere yönelik asgari güvenlik koşulları tanımlaması yapılarak tüketici hakları ortak bilinci geliştirilmektedir. Ayrıca üçüncü ülkelerin güvensiz ve standartsız ürünlerle oluşturdukları haksız rekabeti de büyük ölçüde disipline edilmiş olmaktadır.

Özellikle Türkiye'nin AB uyumu sürecinde oluşturulmaya çalışılan Teknik Mevzuat uyumuna yönelik düzenlemeleri, Uygunluk Onayı için Uygunluk Değerlendirme kuruluşlarına ve belgelendirme için akredite kuruluşlara yapılan ödemeleri de büyük ölçüde uygunluk değerlemesi yapabilecek yerel kuruluşlarla çözümleyerek ciddi bir tasarruf sağlanmış olacaktır. Türk işletmeleri her yıl özellikle endüstriyel ürünlerin ihracına ilişkin olarak uygunluk değerlemesi ve belgelendirme harcaması yapmaktadır. Bu rakam örneğin 2000 yılında 1.3 milyar US dolar mertebesinde olmuştur. İlgili rakamlarda sağlanacak tasarrufun yanında bu alanda gelişmeye başlayacak onaylanmış "akredite" uygunluk değerlendirme kuruluşları ve belgelendirme kuruluşlarıyla önemli yeni bir sektör meydana gelecektir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Slater, A.E. (1997). Recent Legal and Policy Developments Affecting the EU Pharmaceutical Business Environment. *European Business Review*, 97(6), 122-134.

[2] Lewis, A. & Kwarteng, O. (1995). The European Union: Implications for Developing Countries. *European Business Review*, 95(5), 72-88.

[3] Kıral, . (2000). Teknik Mevzuat Uyumu ve Türkiye'de Akreditasyon Sisteminin Kurulmasına İlişkin Çalışmalar. *İGEME'den Bakış*, Ocak-Mart, 14-23.

[4] Floyd, D. (1997). UK Membership of the European Union: Establishing a Framework for Analysis. *European Business Review*, 97(2), 264-276.

[5] Hildebr, D. (1994). Legal Aspects of Euro-Marketing. *European Journal of Marketing*, 28(9), 41-52.

[6] LeClair, D.T. (2000). Marketing Planning and the Policy Environment in the European Union. *International Marketing Review*, 17(3), 11-24.

[7] Fitzpatrick, E. & Davison, L. (1997). Competition Policy and the Competing Interpretations of the Notion of Substantial Part of the Common Market. *European Business Review*, 97(4), 91-100.

[8] Drew, J. (1995). Business Information in Europe and the EU. *Management Decision*, 33(5), 32-38.

[9] Davison, L.M. & Fitzpatrick, E. (1998). An Assessment of Community Interest, Community Dimension and Decentralization in EU Competition Policy. *European Business Review*, 98(3), 214-223.

[10] (2001). *AB - Türkiye Gümrük Birliği Kapsamında Teknik Mevzuat Uyumu ve CE İşareti Uygulaması*. Ankara: Dış Ticaret Müsteşarlığı.

[11] Frequently Asked Questions. (www.bbri.be/tc128/pages/faq.html). [10.01.2003].

[12] Information About CE Marking. (ww.euroconform.com/info). [10.01.2003].

[13] Glossary of Terms and Abbreviations. (www.bbri.be/tc128). [16.02.2003].

[14] Burgess, N. (1999). Standards and TQM at the Opening of the Twenty-First Century. *The TQM Magazine*, 11(6), 6-19.

[15] (2001). *Türkiye-AB Ortaklık Konseyi Kararı*. Ankara: Dış Ticaret Müsteşarlığı.

[16] (2001). *Türkiye- AB Arasında Gümrük Birliğini Tesis Eden 1/95 Sayılı Ortaklık Konseyi Kararı*. DTM.

[17] (2001). *Uygunluk Değerlendirme Kuruluşları ile Onaylanmış Kuruluşların Görevlendirilmesine Dair Yönetmelik*. Ankara: Dış Ticaret Müsteşarlığı.

[18] (2001). *Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuat Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun Tasarısı*. Ankara: Dış Ticaret Müsteşarlığı.

**T. Sabri ERDİL** (serdil@marmara.edu.tr) has Ph.D. of marketing at Marmara University Social Science Institute. His research areas are marketing management, international marketing, sales management, marketing information system.

**Oya ERDİL** (erdil@gyte.edu.tr) has a Ph.D. of Management at Istanbul University. She is a Professor at Gebze Institute of Technology. Her research areas include human resources management, organizational behaviour, strategic management, and learning organizations.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.17-34.

# HUKUK VE MUHASEBE AÇISINDAN TEMİNAT MEKTUPLARI

*Murat ALIŞKAN,[1] Cemal ÇAKICI [2]*

*[1]Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*
*[2]Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.*

*LETTER OF GUARANTEES IN LAW AND ACCOUNTING*

***Abstract:*** *Letter of guarantee firstly has been used by the way of auctions of public institutions. Nowadays, one of the most important and wide spread banking transactions is letter of guarantee. Letter of guarantee has not been arranged directly in Turkish Law System. There are so many legal problems on these subject both in theoretical and in practice. One of the basic aims of this article is to show this problems, to analysis different kinds of opinions and to put forward the ways of legal solutions.*

*There are different practices in accounting of letter of guarantees. There aren't any uniform approach about this subject. For that reason, second aim of this article is to show how should be made of accounting entries of letter of guarantees. Letters of guarantee don't cause any change of asset, liability, expense and revenue for their parties.*

***Keywords:*** *Letter of Guarantee, Risk, Beneficiary, Drawer, Bank, Counter Warranty, Memo Accounts*

*HUKUK VE MUHASEBE AÇISINDAN TEMİNAT MEKTUPLARI*

***Özet:*** *Türk hukuk uygulamasına, ilk önce devlet ve kamu kuruluşları tarafından yapılan arttırma, eksiltme ve ihaleler nedeniyle giren teminat mektupları, bugün en yaygın ve en önemli bankacılık işlemlerinden biridir. Türk Hukuk Sisteminde teminat mektubuna ilişkin özel bir düzenleme yoktur. Bu durum hem teoride ve hem de uygulamada bir çok hukuki sorunlara sebep olmaktadır. Bu makalenin birinci amacı, bu sorunları tespit etmek, çeşitli görüşleri değerlendirmek ve çözüm önerilerini ortaya koymaktır.*

*Teminat mektuplarının muhasebeleştirilmesinde farklı uygulamalar olabilmektedir. Bu konuda tekdüzen bir yaklaşım bulunmamaktadır. Bu nedenle bu makalenin ikinci amacı, teminat mektuplarının nasıl muhasebeleştirilmesi gerektiğinin gösterilmesidir. Teminat mektupları taraflar bakımından herhangi bir varlık, kaynak, gider ve gelir hareketi yaratmamaktadır. Bu nedenle sadece bilgi vermek amacıyla kayıt yapılması gerekmektedir. Böylece, gerek banka muhasebesinde ve gerekse de diğer işletmelerin muhasebesinde bu konu sadece bilgi vermek amacıyla Nazım Hesaplar yoluyla izlenmektedir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Teminat Mektubu, Riziko, Lehdar, Muhatap, Banka, Nazım Hesaplar*

## I. GİRİŞ

Türk hukuk uygulamasına, ilk önce devlet ve kamu kuruluşlarınca yapılan arttırma, eksiltme ve ihaleler nedeniyle giren [1-3] banka teminat mektupları, bugün tüm iş hayatının vazgeçilmez bir aracı durumundadırlar [2]. Buna rağmen gerek Türk Hukuk Sisteminde ve gerekse de Türk Muhasebe Sisteminde teminat mektuplarına ilişkin doğrudan ve özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu nedenle de uygulamada hem hukuk ve hem de muhasebe açısından çeşitli sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu çalışmada öncelikle hukuki açıdan teminat mektuplarıyla ilgili karşılaşılan sorunlara çözüm bulunması amaçlanırken aynı zamanda teminat mektuplarının nasıl muhasebeleştirilmesi gerektiği konusu üzerinde de durulmuştur.

## II. TEMİNAT MEKTUPLARININ HUKUKİ NİTELİĞİ VE SONUÇLARI

### II.1. Banka Teminat Mektupları Garanti Sözleşmesi Niteliğindedir

Üzerlerinde açıkça bankanın "kefil" olduğu ibaresinin yer almasından dolayı banka teminat mektupları, uzun süre tartışmasız bir şekilde kefalet olarak kabul edilmiştir. Daha sonra, Yargıtay; metinlerde yer alan, "...protesto keşidesine ve hüküm istihsaline gerek kalmaksızın ve borçlunun rızasını almaksızın ilk yazılı talepte derhal ve gecikmeksizin..." şeklindeki ödeme taahhüdünü dikkate alarak, bu ibareler bulundukça, burada bir kefaletin kabulünün mümkün olmadığı; teminat mektubunda müşterek ve müteselsil kefaletten söz edilse dahi bunun akdin mahiyetine etkili olmayacağı, bu ibarelere rağmen akdin garanti sözleşmesi olarak nitelendirilmesi gerektiği şeklinde kararlar vermiştir. Fakat, Yargıtay'ın bu hususta kararları istikrarlı olmamış, banka teminat mektuplarının bazen kefalet, bazen garanti sözleşmesi, başkasının fiilini taahhüt sayılmaya devam edildiği görülmüştür [örneğin, TD., 8.4.1958, 545/1033; TD., 25.1.1958, 56/315 (TİK., C.13, No.456); TD., 28.12.1962, 1704/4701 (Son İçtihatlar 1961, s.5122)] [2-4].

Banka teminat mektuplarının hukuki niteliği

doktrinde de çok tartışılmıştır. [3,5,6] Bu tartışmalar, ağırlıklı olarak, banka teminat mektuplarının kefalet [3,7-14] ya da garanti sözleşmesi niteliğinde sayılması şeklinde [2] cereyan etmiş olmakla birlikte, bu mektupları, her bir türüne göre (garanti veya kefalet sözleşmesi biçiminde) ayrı ayrı nitelendirmeye tabi tutanlar [5,6,15-17] veya banka teminat mektuplarını kendine özgü (sui generis) bir teminat müessesesi olarak kabul edenler [18] de olmuştur.

Yargıtay; metinlerde yer alan, "...protesto keşidesine, hüküm istihsaline, borçlunun rızasını almaya gerek olmaksızın ilk yazılı talepte derhal ödeme..." şeklindeki taahhüdü esas alarak, 1967 ve 1969 yıllarında verdiği iki İçtihadı Birleştirme Kararı ile banka teminat mektuplarının "garanti sözleşmesi" niteliğinde olduğunu kabul etmiştir [Y.İBK., 13.12.1967, E.66/16, K.67-7 (R.G., T.5 Nisan 1968, S.12867) [19]; Y.İBK., 11.6.1969, E.69/4, K.69/6 (R.G., T.3 Ekim 1969, S.13317); karş. HGK., 04.07.2001, 19-534/583 (Ank.BD., 2001/3, s.240)]. Buna göre, sözkonusu ibareler bulundukça, bu ibareler yanında, müşterek ve müteselsil kefaletten de söz edilse, banka teminat mektuplarının kefalet sözleşmesi olarak kabulü mümkün değildir. Ancak, bir bankanın, değişik bir metinle banka teminat mektubu altında kefil olmasını engelleyen bir durum da yoktur [2].

Bütün banka teminat mektuplarını garanti sözleşmesi olarak nitelendiren Yargıtay'ın bu yerleşik içtihadı [2,3,20,21] eleştirilebilir ve banka teminat mektuplarının, ayrı ayrı değerlendirilerek baskın niteliklerine göre kefalet ya da garanti sözleşmesi olarak nitelendirilmesi gerektiği söylenebilir [3,5,6]. Fakat belirtmek gerekir ki, Yargıtay'ın banka teminat mektuplarını garanti sözleşmesi niteliğinde sayması uygulamaya büyük kolaylık sağlamaktadır. Gerçekten de, her teminat mektubunun metni detaylı bir şekilde değerlendirilerek, bunun kefalet sözleşmesi mi, yoksa garanti sözleşmesi niteliğinde mi olduğunun tayin edilmesi gerektiği önerilebilir [3]. Kuşkusuz, kefalet yapısı çok baskın olan banka teminat mektuplarının kefalet sözleşmesi niteliğinde olduğunun tespit ve tayini gerekir. Bunun haricinde, kesin sonuçlar ortaya koyamayan görüş ve değerlendirmelerin uygulamada sorunlar yaratacağını ya da uygulama kabiliyetinin çok yetersiz olacağını, bu nedenle isabetsiz olduğunu belirtmek gerekir.

## II.2. Banka Teminat Mektuplarının Garanti Sözleşmesi Sayılmasının Hukuki Sonuçları

Çok geniş bir uygulama alanı olduğu halde garanti sözleşmesinin Türk hukukunda, bazı dolaylı düzenlemeler bir yana, müessese olarak tüm yönleriyle yasal bir düzenlemesi yoktur. Yabancı hukukta da durum böyledir [2]. Ancak yine hemen belirtmek gerekir ki, Türkiye'de, garanti sözleşmesinin niteliği ve hükümleri, doktrin ve Yargıtay kararlarında belirlenmiş durumdadır [2,22].

Aşağıda, banka teminat mektuplarının kefalet sayılmayıp garanti sözleşmesi olarak nitelendirilmesinin ana sonuçları [2,3,23] üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

### II.2.1. Şekil Bakımından

Kefalet sözleşmesi, kefilin sorumlu olacağı belirli bir miktarın da gösterilmesi suretiyle yazılı bir şekilde yapılmadıkça geçerli olmaz (BK.m.484) [24]. Garanti sözleşmelerinin geçerliliği ise şekle tabi değildir (BK.m.11). Teminat mektupları yazılı olarak düzenlendiğinden, bunun bilhassa, sorumlu olunacak bir miktarı ihtiva etmeyen teminat mektubunun da geçerli olması bakımından önemli olacağı söylenebilir. Fakat hemen belirtmek gerekir ki, bankalarca miktar belirtmeksizin verilecek bir teminat mektubu BanK.m.11 hükmüne aykırılık oluşturabilecektir (Hazine Müsteşarlığı T. 25.3.1997, S. 13365) [22].

### II.2.2. Aslî Borç Doğurması Bakımından

Kefalet asıl borca bağlı fer'i bir borçtur (BK.m.485). Asıl borç herhangi bir şekilde ortadan kalkarsa kefilin borcu da sona erer (BK.m.492). Buna karşılık, garanti sözleşmesiyle aslî bir borç yüklenilir. Buna göre, asıl borcun ortadan kalkması her zaman garanti verenin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Borçlunun (lehdarın) taahhüdünü yerine getirmesinde olduğu gibi, şayet asıl borcun sona ermesi garanti edilen rizikoyu da sona erdiriyorsa garanti yükümlülüğü de sona erer; fakat, asıl borcun geçersizliği veya borçlunun ehliyetsizliği gibi nedenlerle lehdarın borcunun sona ermesi, garanti verenin sorumluluğunu sona erdirmez.

Keza, kefil, asıl borçluya ait def'i ve itirazları alacaklıya karşı ileri sürme hakkına sahip ve bununla yükümlüdür (BK.m.497). Aslî bir yükümlülük altına giren garanti veren için ise böyle bir hak sözkonusu değildir.

Diğer taraftan, kefil eda ettiği şey nispetinde alacaklının haklarına halef olur (BK.m.496) ve böylece borçluya rücu eder. Kendi borcunu ödeyen garanti verenin ise böyle bir kanuni halefiyet hakkı yoktur.

### II.2.3. Banka Teminat Mektubuyla Bir Rizikonun Garanti Edilmesi

#### II.2.3.1. Rizikonun Tanımı

Riziko, ekonomik açıdan zararlı bir olayın vukuu veya yararlı bir olayın vuku bulmamasıdır [2]. Riziko, müstakbel ve muhtemel bir olayı ifade eder. Eğer bir olayın vukuu veya vuku bulmayacağı kesin olarak biliniyorsa rizikodan söz edilemez [2].

#### II.2.3.2. Teminat Mektubuyla Banka Tarafından Yüklenilen Riziko Gerçekleştiği Anda Bankanın Tazmin Yükümlülüğünün Doğması

Banka teminat mektubunda bankanın tazmin yükümlülüğü, teminat mektubu ile yüklenilen rizikonun gerçekleştiği anda doğar [2,21].

Buna göre, banka, mücbir sebepleri, kaza ve beklenmeyen halleri [Federal Mahkeme (ATF 46 II 157); Y.İBK.., 13.12.1967, E.66/16, K.67-7 (R.G., T.5 Nisan 1968, S.12867); Y.İBK., 11.6.1969, E.69/4, K.69/6 (R.G., T.3 Ekim 1969, S.13317)], (subjektif) imkansızlığı, muhatap ile lehder arasındaki akdin geçersizliğini, lehdarın ölümünü, lehdarın iflasını veya borçlunun konkordato talebinin kabul edilmiş olduğunu, lehdarın taahhüdünü yerine getirmesini engelleyen nedenleri ileri sürerek tazmin talebini reddedemez ya da belli bir oranda ödeme yükümlülüğü bulunduğunu ileri süremez. Banka, eğer bu nedenlerden birinin ortaya çıkması halinde mektubu tazmin etmek istemiyorsa, bunu açıkça özel bir şart olarak teminat mektubuna koymak zorundadır [2,7].

Banka, ancak teminat mektubuyla yüklendiği rizikonun doğmadığını, akdi ilişkinin sona erdiğini (15. HD., 3.7.1980, 1616/1715 [Yasa, Ekim 1980, s.1447], karş. 15. HD., 29.6.1977, 971/1483 [20]), lehdarın taahhüdünü yerine getirmediğini iddia ederek ya da teminat mektubunun sahteliği, zamanaşımı (HGK., 21.7.1981, 11-1941, 1/560 [2]) veya muhatabın kendisini ibra ettiği gibi, mektuba karşı kendisine ait def'i ve itirazlar varsa bunları ileri sürerek tazmin talebini reddedebilir [2,19]. Banka, ayrıca, tazmin talebinin garanti ettiği riziko ile ilgili olmaması halinde de kuşkusuz ödemeyi reddedebilir [2].

#### II.2.3.3. Rizikonun Doğmasına Muhatabın Kusurlu Hareketinin Neden Olması

Teminat mektuplarında, garanti veren olarak banka, en geniş ölçüde tüm rizikoyu yüklenmiş sayılabilir. Fakat, örneğin, muhatabın bir kesin teminat mektubunun tazmini için başvurması üzerine, muhatabın kusurlu davranışının müteahhidin (lehdarın) taahhüdünü ifa edememesine yol açtığının anlaşılmasında olduğu gibi, rizikonun ortaya çıkmasına veya artmasına muhatap kendi kusuru ile neden olmuşsa, kusuru oranında zarara kendisi katlanacak ve bunun tazminini bankadan isteyemeyecektir. Esasen bu sonuç, BK.m.98/f.2 dolayısıyla BK.m.44 hükmünün garanti sözleşmelerine uygulanmasından ibarettir. Fakat hemen belirtmek gerekir ki, teminat mektubu uygulamasının doğal sonucu olarak, banka, genelde, muhatabın kusurunu araştırmaksızın derhal ödeme yapmakta ve kontrgarantiye dayanarak kontrgarana ve diğer teminata başvurma yoluna gitmektedir [2].

Öte yandan, belirtmek gerekir ki, bankanın, muhatabın kusuru halinde sorumluluğunun son bulması, teminat mektuplarındaki ilk yazılı talepte, kayıtsız ve şartsız ödeme yükümlülüğünün etkisiz hale gelmesi sonucunu doğurmaz. Teminat mektuplarındaki bu hükümler, sözkonusu mektupları kefalet olmaktan çıkarır ve garanti sözleşmesine dönüştürür.

## III. TEMİNAT MEKTUPLARININ TARAFLARI VE DÜZENLENMESİ

### III.1. Teminat İlişkisinin Tarafları ve Lehdar

Teminat mektubu ile ilgili olarak üç taraf bulunmaktadır [2,3,24,28,38]:

#### III.1.1.Teminat Mektubu Veren (Banka)

Lehdar ile muhatap arasındaki iş ilişkisinde muhatabın uğrayabileceği muhtemel zararları, düzenlediği teminat mektubu ile garanti altına alan taraftır.

Teminat mektupları genellikle bankalar ve özel finans kurumları tarafından verilmektedir. Ancak banka dışındaki kişiler de teminat mektubu verebilir.

#### III.1.2.Teminat Mektubu Alan (Muhatap)

Teminat mektubu güvencesi ile iş yaptırmak isteyen kişi ya da kuruluştur. Bankalar teminat mektuplarını bu kişilere hitaben düzenlerler.

İlk teminat mektubu uygulamaları resmî dairelere hitaben başlamıştır. Bugün de muhatap olarak resmî daireler önemli yer tutmaktadır. Resmî daireler dışındaki diğer kamu tüzel kişileri ve gümrük idarelerine de muhatap olarak teminat mektubu verilmektedir. Keza, özel hukuk tüzel kişileri ile gerçek kişiler de muhatap olabilir [2,3].

Belirtmek gerekir ki, bir banka tüm şubeleriyle tek bir tüzel kişilik oluşturur. Dolayısıyla, uygulamada görüldüğü üzere, bir bankanın bir şubesinin, yurt içi veya yurt dışındaki diğer bir şubesine hitaben bir kişinin (lehdar) fiilini taahhüt etmesi teminat mektubu niteliğinde değildir.Nihayet, muhatap, Türk vatandaşı veya yabancı olabilir [23].

#### III.1.3.Lehine Teminat Mektubu Verilen (Lehdar)

Lehdar, teminat mektubunda ilgili taraf olmakla birlikte, teminat ilişkisinin tarafı değildir. Teminat mektubunun tarafları, teminat mektubu vererek taahhüt altına giren (banka) ile muhataptır.

Lehdar, muhatabın yaptırmak istediği işi üstlenen veya açtığı ihaleye giren kişi ya da kuruluştur. Bankadan muhataba hitaben teminat mektubu düzenlenmesini

isteyen ve aynı zamanda bankanın müşterisi olan kişidir. Banka, rücu hakkını güvenceye almak için lehdardan aldığı kontrgarantiye dayanarak ve lehdarın talimatıyla teminat mektubu düzenleyip verir.

### III.2. Teminat Mektubunun Düzenlenmesi

Daha önce belirtildiği üzere, teminat mektupları garanti sözleşmesi niteliğindedir. Bu sözleşme, diğer tüm sözleşmeler gibi icap ve kabul ile inikad eder.

Banka teminat mektubunu kontrgarantın talebi üzerine düzenler. Kontrgaran, bankanın müşterisi bir gerçek veya tüzel kişi olabilir. Tüzel kişi başka bir banka da olabilir. Banka, hazırladığı teminat mektubunu muhataba doğrudan veya lehdara vererek göndermektedir. Muhatabın, kendisine ulaşan teminat mektubunu kabul etmesiyle sözleşme tamam olmaktadır [2,3].

Bu konuda şunu da belirtmek gerekir ki, bankanın verdiği teminat mektubunun kontrgaranti hükümleri ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

## IV. TEMİNAT MEKTUPLARININ İÇERİĞİ VE DİLİ

Teminat mektuplarının içeriği, bu mektupların hukuki niteliğinin belirlenmesi bakımından hayati önemi haizdir. Yukarıda da belirtildiği üzere, teminat mektupları, kefalet veya garanti sözleşmesi niteliğinde olabilir. Uygulamada teminat mektuplarında, "...taahhüdünü yerine getirmediği tarafınızdan Bankamıza yazılı olarak bildirildiği takdirde, protesto çekilmesine, hüküm alınmasına ve mütteahhidin rızasını almaya gerek kalmadan kefil olunan paranın ilk yazılı talebiniz üzerine derhal ve gecikmeksizin size veya emrinize nakden ve tamamen ve talep anından tazmin anına kadar geçecek günlere ait kanunî faiz ile birlikte ödeneceğini taahhüt ve beyan ederiz." ibareleri yer almakta ve Yargıtay, bu ibareleri taşıyan teminat mektuplarını garanti sözleşmesi saymaktadır.

Öte yandan, uygulamada, bilhassa yabancı banka kontrgarantilerine istinaden verilen teminat mektubu metinlerinin Türkçe olarak düzenlendiği; fakat, kontrgarantide yer alan ve teminat mektubuna konulması istenen özel şartların yabancı dilde yazıldığı görülmektedir. Keza, Türkçe'ye çevirirken hata etme endişesi de özel şartların yabancı dilde bırakılması uygulamasına yol açmaktadır [2].

Yabancı bankaların Türkiye'deki şubeleri de dahil olmak üzere, Türkiye'deki Bankaların Türkiye'deki bir muhataba hitaben verecekleri teminat mektuplarının Türkçe olması şarttır (805 sayılı İktisadi Müesseselerde Mecburî Türkçe Kullanılması Hakkında Kanun, R.G., T.22 Nisan 1926, S.353). Buna uyulmaması halinde lehe olan kayıtlar dikkate alınmaz (805 sayılı Kanun m.4; Y.11.HD., 30.11.1979, E.79/3309, K.79/5469, BATİDER, C.X, S.3, s.865-866) [2,25].

Nihayet belirtmek gerekir ki, teminat mektuplarının Türk Parası ve döviz üzerinden düzenlenmesi ve ödenmesi mümkündür. (Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar m.10, m.18) [23].

## V. TEMİNAT MEKTUPLARININ TÜRLERİ

### V.1. Geçici Teminat Mektupları

Bu tür teminat mektupları, bir ihaleye katılmak için ve ihale makamına hitaben verilir. Geçici teminat mektuplarıyla genellikle lehdarın, üzerinde kaldığı takdirde ihaleyle ilgili sözleşmeyi imzalayacağı ve kat'î teminat mektubunu vereceği garanti edilmektedir [2,23.,24].

### V.2. Kesin Teminat Mektupları

Kesin teminat mektuplarıyla, lehdarın mektupta belirtilen yükümlülüğü yerine getireceği garanti edilir. Yükümlülüğün kısmen ya da tamamen yerine getirilmemesi halinde Bankanın tazmin borcu doğmaktadır [2,23,24].

### V.3. Avans Teminat Mektupları

Avans teminat mektuplarının konusu, müteahhitlere verilen avanslardır. Banka, bu tür teminat mektuplarında müteahhide verilecek avansları garanti etmektedir. Müteahhit sözleşme hükümlerine uygun olarak taahhütlerini yerine getirdikçe, avans, istihkaklardan mahsup edilmek suretiyle geri alınır. İşte, avans teminat mektuplarıyla, müteahhidin doğacak alacaklarından mahsup edilmek üzere verilen bir miktar paranın ödenmesi teminat altına alınmaktadır (Y.15.HD., 29.9.1976, 525/3213 [20]).

Belirtmek gerekir ki, avans teminat mektupları, kesin teminat mektupları yerine kullanılamaz. (Y.15.HD., 25.6.1974, 542/600 [20]). Söz gelimi, müteahhide ödenen avans istihkaklardan mahsup edilerek geri alınmışsa, garanti edilen riziko son bulmuştur ve avans teminat mektubunun iade edilmesi gerekir. Öte yandan, kesin teminat mektupları da verilen avansın bir güvencesi değildir (Y.15.HD., 14.3.1975, 2661/1431 [20]).

### V.4. Diğer Teminat Mektubu Türleri

Devlet ihaleleri nedeniyle en çok düzenlenen teminat mektubu türleri; geçici, kesin ve avans teminat mektuplarıdır. Fakat bunların yanında; bugün, yürütmenin durdurulması, ihtiyati tedbir konulması, ihtiyati tedbirin kaldırılması gibi konularda mahkemelere veya icra

dairelerine hitaben verilen teminat mektupları ya da bayilik veya acentelik için verilen teminat mektupları gibi, resmi dairelere veya kamu hukuku ve özel hukuk tüzel kişileriyle gerçek kişilere hitaben çok değişik konularda teminat mektupları verilmektedir [2,24]. Keza, dış ticarette, çeşitli konularda kullanılan değişik türlerde teminat mektupları da sözkonusudur [23,24].

## VI. VADESİZ-VADELİ TEMİNAT MEKTUPLARI

### VI.1. Vadesiz Teminat Mektupları

Üzerinde belirli bir geçerlilik süresi bulunmayan teminat mektuplarına vadesiz teminat mektupları denir [2,3,24].

2886 sayılı Devlet İhale Kanunu m.26/b'ye göre resmi dairelere karşı verilecek teminat mektuplarının vadesiz olarak düzenlenmesi zorunludur. Buna karşılık, 4734 sayılı Kamu İhale Kanununa tabi teminat mektuplarının süreli olması zorunludur (bkz.m.32,35/f.2).

Banka vadesiz teminat mektubu vermek için vadesiz ya da teminat mektubu iade edilinceye kadar temditli kontrgaranti almalıdır. Yoksa vadenin sonunda kontrgaranti sorumluluğu sona erecek, ancak iade edilmeyen teminat mektubundan dolayı banka sorumlu olmakta devam edecektir[2].

### VI.2. Vadeli Teminat Mektupları

Önceki dönemlerdeki sorun, tartışma ve görüşler [2,3,26] bir tarafa bırakılacak olursa; 2486 Sayılı Kanun ile 1981 yılında BK. m.110'a eklenen fıkranın ışığında bu vadeli teminat mektupları bakımından üzerinde durulması gereken husus şöyledir: Vade tarihi öngörülmekle birlikte, mutlaka o tarihe kadar yazılı başvurma şartını taşımayan vadeli teminat mektuplarında BK. m.110/f.2'deki şekilde bir kararlaştırma sözkonusu olmayacağı için, bu tür teminat mektuplarından dolayı yine eskiden olduğu gibi, vade içinde riskin doğması halinde, banka bu andan itibaren 10 yıllık süre için sorumlu olacaktır. Buna karşılık, vade tarihi, mutlaka o tarihe kadar yazılı başvurma şartına bağlanmış ve bu tarihe kadar başvurulmadığı takdirde teminat mektubunun hükümsüz olacağı teminat mektubunun metninde belirtilmiş ise, vade bitimine kadar bankaya başvurulmuş değilse, teminat mektubu vade bitiminde hükümsüz olur [2,3,24].

### VI.3. Vadeli Teminat Mektuplarında Süre Uzatımı

Garanti edilen iş henüz bitirilmemiş ise, genellikle teminat mektupları ve buna paralel olarak kontrgarantilerin süreleri uzatılmaktadır. Bu uzatım, diğer şartların aynen kaldığı belirtilerek vadenin uzatılması biçiminde olmaktadır.

BK. m.110/f.2'deki şartı içeren bir teminat mektubu söz konusuysa, bu teminat mektubunun süresi vadenin bitiminden önce uzatılmalıdır. Yoksa kanunen geçersiz hale gelmiş olan bir teminat mektubunun uzatılmasından söz edilemeyecektir. Fakat bu durumda, geriye doğru eskisinin bitiş tarihinden itibaren rizikonun yüklenilmesi şeklinde yeni bir teminat mektubunun verilmesine bir engel yoktur. Bu durum özellikle ileride sorun çıkmaması için yabancı bankalardan kontrgarantilerin temdidi talebinde bulunulduğunda unutulmamalı ve teminat mektubunun vadesi bitimine kısa bir süre kaldığında, kontrgarantiden, süre uzatım yetkisi yanında, eskisinin bitiş tarihinden itibaren geçerli yeni bir teminat mektubu verme yetkisi istenilmektedir [2].

## VII. TEMİNAT MEKTUPLARINDA RESMİ DAİRE LİMİTİ

2886 Sayılı Devlet İhale Kanununun 27. maddesine göre, bankaların verebileceği (kesin ve avans olarak tüm) teminat mektubu miktarı, sermaye ve yedek akçelerinin durumları dikkate alınarak Maliye Bakanlığı tarafından belirlenir.

Maliye Bakanlığı, teminat mektuplarının şekil ve kapsamını da belirlemeye yetkilidir. Mevzuata (kanun, kararname, tüzük, yönetmelik) aykırı olan teminat mektupları resmi dairelerce kabul edilmez. Teminat mektuplarında, daha önce ilgili banka şubesince verilen teminat mektupları toplamı ile aynı şubenin limitlerinin de gösterilmesi zorunludur. Öte yandan, üzerinde suç unsuru saptanan (örneğin, tahrif edilmiş veya üzerinde sahte imza bulunan teminat mektupları) gerekli kovuşturma yapılması için Maliye Bakanlığı'na intikal ettirilir (2886 sayılı Kanun m.27).

Yabancı bankaların ve benzeri kredi kuruluşlarının kontrgarantilerine dayanarak bankaların verecekleri teminat mektupları, yukarıdaki miktarlara dahil değildir (2886 sayılı Kanun m.27/c.son).

Görüldüğü üzere, 2886 sayılı Kanunda sözkonusu teminat mektuplarıyla ilgili limiti belirleme yetkisi Maliye Bakanlığı'na verilmiştir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Maliye Bakanlığı ya da Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı bünyesinde olmayıp, kamu tüzel kişiliğini haiz ayrı bir hukuki varlıktır (4389 sayılı BanK.m.3). Her ne kadar Bankalar Kanununda bankacılıkla ilgili düzenleme yapma yetkisi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumuna verilmiş ise de, BDDK.'nun sözkonusu limiti belirleyebilmesi için, 2886 sayılı Kanunda açıkça Maliye Bakanlığı'na verilmiş olan bu yetkinin kanunla yapılacak bir değişiklikle BDDK.'na devri gerekir [27].

Kamu İhale Kanunu kapsamına giren işlerde 2886 sayılı Kanun uygulanmaz (4734 sayılı Kanun m.68).

Belirtmek gerekir ki, Kamu İhale Kanununun kapsamı çok geniştir. Bu nedenle artık teminat mektupları çok büyük ölçüde Kamu İhale Kanununa tabi olacaktır. Devlet İhale Kanununun uygulama alanı çok daralmış durumdadır. 4734 sayılı Kamu İhale Kanununda, bu Kanun kapsamında verilecek teminat mektupları bakımından, Devlet İhale Kanunundan farklı olarak, herhangi bir limit öngörülmemiştir.

Kamu İhale Kanunu kapsamında verilecek teminat mektuplarının kapsam ve şeklini tespite Kamu İhale Kurumu yetkilidir (m.35).

Kamu İhale Kanununa göre, bankalar ve özel finans kurumları tarafından verilen teminat mektupları, Türkiye'de faaliyette bulunmasına izin verilen yabancı bankaların düzenleyecekleri teminat mektupları ile Türkiye dışında faaliyette bulunan banka veya benzeri kredi kuruluşlarının kontrgarantisi üzerine Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların veya özel finans kurumlarının düzenleyecekleri teminat mektupları teminat olarak kabul edilir (m.34/b ve f.2).

## VIII. TEMİNAT MEKTUPLARININ TEMLİKİ

1. Teminat mektubunda bankanın tazmin yükümlülüğü;

a) Muhatabın talebiyle doğar ve bu andan itibaren doğan hak temlik edilebilir.

b) Henüz tazminat talebi olmadan müstakbel bir alacağın temliki de olabilir [3,28,29]. Ancak bir alacak temliki, sözleşme taraflarında hiçbir değişiklik meydana getirmeyeceğinden, diğer haklar muhataba ait olur ve muhatap garanti edilen taahhüdün yerine getirilmediğine ilişkin tazmin talebinde bulunmadıkça, bankanın temellük edene karşı bir ödeme yükümlülüğü olmaz. Bu nedenle uygulamada bu tür temlikin benimsenmeyeceğini belirtmek gerekir.

Burada BK.m.68 hükmünden yararlanılması meselesine gelince; banka teminat mektupları genelde garanti sözleşmesi olarak kabul edildiğine ve bu durumda fer'i bir borç sözkonusu olmadığına göre, garanti edilen alacağın temliki, temellük edene bankaya başvurma olanağını sağlamaz. Buna karşılık, banka teminat mektuplarının kefalet sayılması durumunda ya da kefalet niteliğindeki banka teminat mektuplarında bu mümkündür. Çünkü, asıl alacağın muhatap tarafından temliki halinde temellük eden kişi, kefaletin fer'iliği nedeniyle kanundan ötürü (BK.m.68) kefil durumunda olan bankaya başvurma hakkını elde etmiş olur [2].

2. Buna karşılık, muhatap, banka ile olan garanti sözleşmesini tüm hak ve borçlarıyla, bankanın muvafakati olmaksızın devredemez. Bu ancak bankanın rızasıyla olabilir. Bankanın muvafakat etmesi ise, ya sonradan diğer tarafın (garanti alanın) değişmesini kabul etmesi ya da başlangıçta banka teminat mektubu metnine bu değişikliği bankanın kabul ettiğine dair bir hükmün konulmasıyla suretiyle olur.

Başlangıçta teminat mektubunun metnine yazılacak olan rızaya dair böyle bir hüküm varsa, banka temellük edene karşı sorumlu olur. Ancak, bu durumda, bankanın, teminat mektubunu verdiği muhataptan başkasına ödeme yaptıktan sonra kontrgarana başvurulabilmesi için, bunu mümkün kılacak hükümlerin kontrgarantiye konulması gerekir. Aksi takdirde, teminat mektubunu verdiği muhataptan başkasına ödemede bulunan banka kontrgarana başvuramaz [2].

## IX. TEMİNAT MEKTUBUNDAN DOĞAN ALACAĞIN HACZİ

1. Muhatabın alacaklıları teminat mektubunu haczetmek isterlerse, teminat mektubu kıymetli evrak değildir. O halde mektubun kendisi haczedilemez. [2,3,11,30-32]

a. Muhatap yazılı talepte bulunursa, böylece doğan alacağın haczi, (normal bir alacak gibi) İİK.m. 89'a göre yapılır ve bankaya ihbarname gönderilir: Artık muhataba ödeme yapmaması...varsa borcunun olmadığı, borcu önceden ödediği yolundaki itirazlarını 7 gün içinde icra dairesine bildirmesi istenir.

b. Muhatap yazılı talepte bulunmamışsa durum şöyledir: İİK. m.89'a göre müstakbel alacağın haczi de mümkündür. Bu durumda, müstakbel alacağın doğumu ile haciz geçerlilik kazanır. Banka, İİK.m.89'a göre 7 gün içinde, haciz kaydını mektup üzerine koyduktan sonra, henüz borcunun bulunmadığını, muhatap lehine bir alacak doğarsa bunun haciz kapsamında olacağını bildirir[2,3].

2. Muhatap, bankadan yazılı tazmin talebinde bulunmadıkça alacak doğmaz. Bu halde İİK.m.120 hükmü uygulanabilir ve alacak, muhatabın alacaklısına devredilebilir. Bu durumda, devralan alacaklı, borçlunun taahhüdünü yerine getirmemesi üzerine bankadan ödemede bulunmasını isteyebilir. Ancak, alacaklı muhataptan farklı olarak, rizikonun doğduğunu da ispat etmek zorundadır. Çünkü, banka, garanti sözleşmesinde, sadece muhataba, rizikonun gerçekleştiği, garanti edilen taahhüdün yerine getirilmediği şeklindeki beyanına güveneceğini ve onun tek bu yazılı talebi üzerine ödemede bulunacağını kabul ve taahhüt etmektedir [2,3].

Devlet İhale Kanunu (m.26/f.son) ve Kamu İhale Kanunu (m.34/f.son) kapsamında idarece alınan teminat mektupları ise haczedilemez.

## X. TEMİNAT MEKTUBUNA BAŞVURULARAK TAZMİNİ İSTENEBİLECEK HUSUSLAR

### X.1. Garanti Edilen Rizikonun Tazmini Talebi

Rizikonun gerçekleşmesi üzerine muhatap, bankadan, mektupta bildirilen azami miktara kadar tazminat talebinde bulunabilir.

### X.2. Kanundan Dolayı Tazmini İstenebilecek Hususlar

#### X.2.1. 506 Sayılı Kanun m.83, Sigorta Primlerinin Hak Edişlerden Mahsup Edilmesi ve Ödenmesi ile Kesin Teminatların İadesi Hakkında Yönetmelik (R.G., 8.4.1989, S.20133)

Bu düzenlemelere göre, idarenin (genel ve katma bütçeli kuruluşlarla il özel idareleri ve belediyelerin, sermayesinin en az yarısı genel ve katma bütçeli kuruluşlarla il özel idareleri ve belediyelere ait olan teşekkül ve müesseselerin, kamu iktisadi kuruluşları ile bunların müessese, bağlı ortaklık iştiraklerinin, kanunla veya kanunların verdiği yetkiye dayanarak kurulan kurum ve kuruluşların, döner sermaye kuruluşlarının) ihale yoluyla her türlü işlerini üzerine alanların sigorta primleri ve gecikme zammı borçları da teminat mektubu kapsamındadır.

Bu durumda muhatap idare iş tamamlansa bile, ilişiksiz belgesi getirilmedikçe teminat mektubunu bankaya iade etmez.

İdare, kendi alacağını aldıktan sonra mektubu bankaya iade ederse Kuruma (SSK.) sorumlu olmakta devam eder.

Uygulamada, teminat mektupları bu durumlarda iade edilmediği için müteahhid bankaya boş yere komisyon ödemek durumunda kalmaktadır. Bundan kurtulmak için;

1. Banka, Kuruma, alacağı kadar teminat mektubu vererek ilişiksiz belgesi alıp idareye vermektedir. Böylece mektubun kendisine (bankaya) iadesi sağlanmaktadır.

2. (Ya da) idare alacağını almış ise, prim ve gecikme zammı kadar bankanın sorumluluğunu sınırlamakta, üzerindeki miktar için bankayı ibra etmektedir. Aksi takdirde, fazla ödenen komisyondan dolayı lehdara karşı sorumluluğu sözkonusudur.

Kurumun, mektuptan dolayı bankaya başvuru hakkı yoktur. Banka, idarenin (muhatap) yazılı talebi üzerine Kuruma ödeme yapar.

İlişiksiz belgesi getiremeyen müteahhid, Kuruma karşı, prim borcu olmadığı şeklinde bir tespit davası açabilir.

#### X.2.2. 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu m.56

Bu hükümde (m.56/f.2), Sosyal Sigortalar Kurumuna olan borçlar ile ücret ve ücret sayılan ödemelerden yapılan kanuni vergi kesintilerinin kesin kabul tarihine kadar ödenmemesi halinde teminat mektubunun paraya çevrileceği öngörülmektedir [3]. Bu sadece yapım işlerinde sözkonusudur.

## XI. TEMİNAT MEKTUPLARININ TAZMİNİ TALEPLERİ VE SONUÇLARI

### XI.1. Genel Olarak

a. Banka, muhatabın ilk yazılı talebinde ve gecikmeksizin rizikonun doğup doğmadığını incelemeksizin ödemede bulunacaktır. Uygulamada daima, yazılı bir talep olmadan mektubun iadesi karşılığında ödemede bulunulmaktadır. Burada, banka teminat mektuplarının kıymetli evrakla karıştırıldığı söylenebilir. Bankanın tazmin borcu, yazılı taleple doğar. Mektup iade edilmeden ödeme yapılmış ise, iade edilmeyen teminat mektubunun üçüncü kişiye devri bir sonuç doğurmaz. Öte yandan, yazılı talep olmadan ödemede bulunma, kontrgarantiye dayanarak başvuruda bulunmayı güçleştirebilir[2].

b. Yazılı talebin, vadeli teminat mektuplarında vade içinde olması gerekir (BK. m.110/f.2).

c. Teminat mektubu, teminat mektubunda açıkça aksi kararlaştırılmış değilse ve elbette vadesi içinde olmak şartıyla, aynı tüzel kişiliğin içinde yer alan bankanın başka şubesinden de istenebilir ve ödenebilir. Bu halde, rücu üzerine lehdarla herhangi bir ihtilaf yaşanmaması bakımından, alınan kontrgarantiye bankanın herhangi bir şubesinden ödeme talebinde bulunulabileceği hükmünün konulması isabetli olur.

d. Muhatap idare ise, kendi alacağından başka, SSK. prim ve gecikme zammı ve Vergi Dairesine ücret kesintisinden doğan vergi borcu için de talepte bulunmalıdır. Bunu yapmadan mektubu iade eden idare, bu kurumlara karşı sorumlu olur. Muhatap idare, bankayı kendi alacağı için ibra ederek bu kurumların alacağı kadar teminat mektubunu sınırlayabilir. Muhatap idare, SSK. ve Vergi Dairesinin başvurusu üzerine, onların belirttikleri ve belgeledikleri alacakları kadar talepte bulunur, onlar için bu belgeler olmadan bankanın ödeme yükümlülüğü olmaz.

### XI.2. Tazmin Talebinin Garanti Edilen Yükümlülükle İlgili Olması

Muhatabın yazılı talebinde, lehdarın yükümlülüğünü yerine getirmediğini açıkça belirtmesi gerekli ve yeterlidir. Garanti edilmeyen bir borcun tazmini istenmiş ise banka ödemede bulunmaz.

a. Uygulamada muhatapların kesin teminat mektubu almayı unuttukları ve bunun yerine geçici teminat mektuplarını paraya çevirmek istedikleri görülmektedir. Oysa lehdarın taahhüdünü yerine getirmemesinden dolayı geçici teminat mektubu paraya çevrilemez. Bu hem şu an yürürlükte bulunan 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu'na, hem 4734 sayılı Kamu İhale Kanununa tabi işlerde ve hem de bu yasalar dışındaki işlerde böyledir. Geçici teminat mektubu kesin teminat mektubu verilmezse gelir kaydedilir veya sözleşmenin imzalanmasından sonra iade edilir (2886 sayılı Kanun m.54/f.1,2,4; 4734 sayılı Kanun m.44).

b. Kesin teminat mektuplarında ise, muhatap ile lehdar arasındaki sözleşmenin imzalanmasından sonra geçerlilik kazanır ve tazmini istenebilir. Sözleşme yoksa tazmin yükümlülüğü de olmaz.

c. Avans teminat mektupları ise müteahhide verilen avansların iadesine ilişkindir. Bu mektuplar, müteahhidin sözleşmeden doğan diğer borçlarının yerine getirilmemesi nedeniyle paraya çevrilemez.

Banka, garanti edilen yükümlülüğün yerine getirildiğini (örneğin garanti edilen bononun lehdar tarafından ödenmiş ve tahsil edilmiştir kaydı ile geri alınması ya da garanti edilen vergi borcunun ödenmiş olduğunun belgelenmesi hallerinde olduğu gibi) bilirse muhatabın talebini yerine getirmez. Ancak, kesin teminat mektubu verilen iş için kesin kabul yapılmış olsa bile lehdar ile banka arasındaki ilişki devam ettiği sürece teminat mektubundan dolayı bankanın yükümlülüğü devam eder[2].

### XI.3. Lehdarın İhtiyati Tedbir Kararı ile Teminat Mektubunun Tazminini Engellemesi

Bankanın ilk yazılı talepte ödeme yapmakla yükümlü olması, teminat mektuplarının uygulamada istismarına neden olmaktadır. Bu durumda, buna engel olacak tek yasal yol, lehdarın, muhataba karşı ihtiyati tedbir kararı alarak teminat mektubu üzerine ihtiyati tedbir koydurmasıdır [2,3,24,33,34].

- Lehdarın banka teminat mektupları üzerine muhataba karşı ihtiyati tedbir kararı koydurması HUMK. m.101-113/A hükümlerine göre gerçekleşecektir [3]. Burada özellik gösteren hususlar şöyledir: Banka, ihtiyati tedbir kararına uymayarak muhataba ödemede bulunursa cezai sorumluluk dışında (HUMK. m.113/A), kontrgarantiye dayanarak lehdara başvuramaz. Bu nedenle uygulamada, ihtiyati tedbir kararına rağmen bankanın ödemede bulunmaya yetkili olacağı şeklindeki kayıtlar teminat mektuplarına konulmaktadır. Ancak, dava hakkından önceden vazgeçmenin mümkün olmayacağı ve ceza hükmü ile yasaklanan bir konuda verilen ödeme yetkisinin de emredici kurallara aykırı olacağı düşünüldüğünden, bu kayıtların hükümsüzlüğü ileri sürülebilecektir.

- Muhatabın yazılı talebine rağmen bankanın ödemede bulunmakta gecikmesi ve bu sırada ihtiyati tedbir kararının alınması nedeniyle artık bankanın ödeme yapmaması yüzünden muhatap, doğacak olan zararlarını bankadan talep edemez. Çünkü ihtiyati tedbir kararına uyan banka, hukuka aykırı hareket etmiş olamaz ve ayrıca ihtiyati tedbir kararı, muhatabın tazmin hakkının olup olmadığının ancak dava sonunda anlaşılacağını gösterir. Muhatap bu nedenle uğrayacağı zararı, ihtiyati tedbir kararı için lehdarın yatıracağı teminattan alabilir. Banka, bu sırada ödemediği parayı işletmiş olmaktan dolayı lehdara karşı da yükümlü olmaz. Çünkü ona karşı rücu hakkı vardır.

İhtiyati tedbir kararı aldıran lehdarın, on gün içinde dava açması gerekir (HUMK. m.108). Burada lehdarın açacağı dava, teminat mektubunun hükümsüzlüğünün tespitine ilişkin bir tespit davasıdır. Lehdar, edimini yerine getirdiğinin, bankanın garanti ettiği riskin ortadan kalktığının tespitini isteyecektir. Lehdarın, bağımsız olsa dahi, yani kendisi ile muhatap arasındaki ilişkiye bağlı olmayan garanti sözleşmesi niteliğinde olsa bile, teminat mektubunun hükümsüzlüğünün tespiti davasında hukuki yararı vardır. Çünkü, muhataba ödemede bulunan banka kendisine (lehdara) rücu edecektir. Ancak bu davanın konusu, lehdar ile muhatap arasındaki akdi ilişki (ehliyetsizlik, şekil eksikliği, kusursuzluk v.s.) olmayıp, bankanın temin ettiği rizikonun (örneğin, lehdarın yükümlülüğünü yerine getirmiş olmasından veya muhatabın kusuru sonucu rizikonun gerçekleşmiş ve böylece bankanın yükümlülüğünün) ortadan kalkmış olmasından dolayı teminat mektubunun hükümsüzlüğüdür. Lehdar bu durumda, bankaya ait olan defileri (zamanaşımı gibi) de muhataba karşı ileri süremez.

Teminat mektubu kıymetli evrak olmadığı için bu dava da iptal ve iade için açılmış bir dava değildir. Hükümsüzlüğün tespitinden sonra teminat mektubunun iptal ve iade edilmemiş olması, teminat mektubu kıymetli evrak olmadığı için önemli değildir; hukuki bir sonuç doğurmaz.

Bankanın tazmin yükümlülüğü, riskin gerçekleşmesi, yani lehdarın yükümlülüğünün muaccel olması ve yerine getirmemiş olması durumunda doğar. Bunlar olmadan muhatabın riskin gerçekleştiğini beyanla ödeme talebinde bulunması durumunda lehdarın açacağı

dava, teminat mektubunun iptal ve iadesi davası değil (çünkü henüz lehdarın borcunu yerine getirmesi için bir süre vardır ve lehdar mütemerrit değildir); muhatabın tazmin talebinde bulunamayacağının tespiti ve muarazanın men'i davasıdır.

Öte yandan, Devlet İhale Kanunu ve Kamu İhale Kanunu kapsamında idarece alınan geçici veya kesin teminat mektupları üzerine ihtiyati tedbir kararı konulamaz (2886 sayılı Kanun m.26/f.son, 4734 sayılı Kanun m.34/f.son).

### XI.4. Bankanın Teminat Mektubunu Ödemeyi Reddetmesi ve Sonuçları

#### XI.4.1.Muhatabın İcraya Başvurması

Bankanın tazmin talebini reddi üzerine muhatap icraya başvurur. Burada önemli olan nokta, muhatabın bu davada, teminat mektubundan İİK.m.68'de öngörülen bir belge olarak yararlanıp bankanın itirazının kaldırılmasını sağlayamamasıdır. Teminat mektubu, İİK.m.68 anlamında borç ikrarını havi bir senet değildir. Çünkü teminat mektubuyla belli bir azami meblağa kadar riziko garanti edilir ve bankanın borcu rizikonun gerçekleşmesiyle doğar. Bu şekilde, ileride gerçekleşmesi olası bir riziko için verilen teminat mektubu hiçbir zaman başlangıçta borç ikrarını havi bir senet olamaz[2,3].

#### XI.4.2.Muhatap Tarafından Banka Aleyhine Dava Açılması

Muhatap, ya doğrudan bankaya karşı bir eda davası açabilir ya da bankanın ödeme emrine itiraz etmesine karşı itirazın iptalini dava edebilir (İİK.m.67) [2,3].

Banka bu davada, hüküm alınmasına vs. gerek kalmaksızın ilk yazılı talepte ödemeyi taahhüt etmiş olmakla birlikte, borçlu olmadığı bir şeyi ödemesi ve sonradan onu muhataptan talep etmesi savunulamayacağına göre, itiraz ve defilerini ileri sürebilecektir. Teminat mektubu mücerret bir borç ikrarı da olmadığına göre, banka, taahhüt ettiği rizikonun gerçekleşmemesi nedeniyle ödeme borcunun doğmadığını ileri sürebilecektir.

Ancak, teminat mektuplarında yer alan "derhal ödeme" gibi kayıtlar önemini yitirmez ve bu kayıtlar teminat mektubuna garanti sözleşmesi niteliğini sağlayarak, bankanın durumunun kefilden farklı olması sonucunu doğurur. Nitekim banka, 3. kişinin (lehdar) def'ilerini ileri süremez ve lehdar ile muhatap arasındaki sözleşme geçersiz olsa, lehdar mücbir sebep, beklenmeyen hal nedeniyle borcunu yerine getiremese veya lehdar ölmüş olsa bile ödemede bulunmak zorundadır.

Banka, ancak rizikonun gerçekleşmediğini (örneğin, müteahhidin sözleşmeyi imzalaması, inşaatın tamamlanması gibi) ispatla borcundan kurtulur. Ya da muhatabın rizikonun gerçekleşmesindeki kusuru oranında borcundan kurtulur (BK. m.98/f.2, m.44). Böylece teminat mektuplarının özelliği gereği, ispat külfeti de yer değiştirerek bankanın üzerine geçmiş olacaktır. O, lehdarın borcunu yerine getirdiğini veya muhatabın kusurunu ispatla borcundan kurtulabilecektir.

## XII. TEMİNAT MEKTUBUNUN TAZMİNİ HALİNDE RÜCU İLİŞKİSİ

### XII.1. Mektubu Tazmin Eden Bankanın Lehdara Rücu Etmesi

Banka, muhataba ödemede bulunduktan sonra, ödediği miktar için genelde ve normal olarak kontrgaranti ilişkisine dayanarak kontrgaran lehdara başvurur. Bugün banka teminat mektupları garanti sözleşmesi niteliğinde bağımsız bir taahhüt kabul edildiğine ve kefalet niteliğinde sayılmadığına göre, bankanın muhataba yaptığı ödeme nedeniyle kanundan dolayı, yani alacaklı muhatabın kanuni halefi olarak başvurması olası değildir. Fakat, bankanın lehdara kontrgaranti dışında başvurabileceği başka kanuni yolların da olabileceği akla gelebilir.

#### XII.1.1.Sebepsiz Zenginleşmeye Dayanan Rücu Hakkı

Bu olasılık, banka ile lehdar arasında bir kontrgaranti olmaması durumunda sözkonusudur. Bankanın muhataba yaptığı ödeme sonucunda lehdarın muhataba olan borcu da sona ermektedir. Böylece malvarlığında bir eksilme olmadan muhataba olan borcundan kurtulmuş olan lehdar, haklı bir nedene dayanmaksızın bankaya karşı sebepsiz zenginleşmiş olur (BK. m.61) [2,3,34,35,16]. Ancak, garanti verenin (banka) kendi borcunu ödemesi nedeniyle lehdarın muhataba olan borcunun aynen devam ettiği ve esasen bankanın asıl borçtan bağımsız olan kendi borcunu muhataba ödemiş olduğu düşünülecek olduğunda, sebepsiz zenginleşmeden söz edilemeyecektir [3].

#### XII.1.2.Vekâletsiz İş Görmeye Dayanan Rücu Hakkı

Banka, kendi adına hareket ettiği için, gerçek vekâletsiz iş görme burada sözkonusu edilemez ise de, gerçek olmayan vekâletsiz iş görmeden söz edilebilir (BK. m.414). Banka yaptığı ödemeyle hem kendi garanti sözleşmesinden doğan borcunu ve hem de lehdarın tazminat yükümlülüğünü karşılamış olur. Böylece bankanın yaptığı ödemeyle lehdarın menfaatini de göz önünde bulundurduğu söylenebilir. Bu durumda vekâletsiz iş görme hükümlerine dayanarak bankanın lehdara rücu edebileceği düşünülebilecek [2,3,16,35] ise de, bankanın daima kendi yükümlülüğünü yerine getirdiği, başkası namına hareket ettiği durumda bunun

garanti veren sıfatıyla ilgisinin olmayacağı düşünüldüğünde, burada vekâletsiz iş görme hükümlerinin uygulanamayacağı söylenecektir [2,3,19].

### XII.1.3.BK. m.51'e Dayanan Rücu Hakkı

Bizim de katıldığımız görüş uyarınca ise, BK. m.51, birden fazla kişinin çeşitli sebeplerle sorumlu olması durumunu düzenlemekle birlikte, bu hüküm aynı hukuki sebepten sorumlu olmanın (gerek garanti veren banka ve gerekse lehdar muhataba karşı akdi sorumluluk altındadır) sözkonusu olduğu bu durumda da uygulanabilir [2,19,35,16]. Böylece burada rücu ilişkisini hakim takdir edecektir (BK. m.51/ m.50). Teminat mektubunu tazmin eden bankanın lehdara rücu etmesi hakkaniyete de uygundur ve rücu sözkonusu olduğunda ilk önce lehdarın, daha sonra bankanın sorumlu olduğu düşünülecektir[2].

### XII.2. Teminat Mektubunu Tanzim Eden Bankanın Muhataba Rücu Etmesi

Banka, teminat mektubunda ilk talepte derhal ödemeyi kabul ettiği için, riskin doğup doğmadığını incelemeksizin ve hatta lehdarın itirazlarını da dinlemeksizin bu talep üzerine muhataba ödemede bulunur. Uygulamada, risk doğmadığı hallerde bile bu nedenle bankaların ödeme yapmak durumunda kaldığına rastlanmaktadır.

Aralarındaki garanti sözleşmesi uyarınca muhatap ancak garanti edilen riskin doğması üzerine bankadan talepte bulunabilir. Risk doğmadan talepte bulunan muhatap, bu garanti sözleşmesine aykırı davranmıştır. Bundan böyle banka, ilk talepte derhal ödediği meblağı, sözleşmeye aykırı davranan muhataptan geri isteyebilir. Ancak bu durum bankanın kontrgarantiye dayanarak lehdara rücu hakkını kaybettirmez. Böyle durumlarda hakların birleşmesinden söz edilecektir.

### XII.3. Bankaya Ödemede Bulunan Borçlunun (Lehdar) Muhataba Rücu Etmesi

Lehdar ile banka arasında da kontrgarantiyi doğuran bir tür garanti sözleşmesi vardır ve lehdar da, muhataba ödemede bulunarak kendisine rücu eden bankaya aynı şartlarla (ilk yazılı talepte, derhal) ödemede bulunur.

Lehdar, bankaya yaptığı bu ödemeden sonra muhataba sözleşme ilişkisine dayanarak başvurabilir. Çünkü, lehdar ile muhatap arasında genelde bir sözleşme ilişkisi (çoğu kere istisna sözleşmesi) bulunur ve bu sözleşmede, çoğunlukla hangi hallerde muhatabın teminat mektubunu paraya çevireceği de öngörülmektedir. Muhatabın bu sözleşmeye aykırı davranarak, şartlar gerçekleşmediği halde bankaya başvurup teminat mektubunu paraya çevirdiği durumlarda, lehdar, sözleşmeye aykırı hareket eden muhataptan, uğradığı zararı (bankaya ödediği meblağı) talep edebilir.

Lehdarın muhataba böyle bir sözleşmeye dayanarak başvuramadığı durumlarda ise, sebepsiz zenginleşme hükümlerinin uygulanması sözkonusu olur. Çünkü, teminat mektubu ile garanti edilen riziko gerçekleşmemiş (lehdar yükümlülüğünü yerine getirmiş) veya rizikonun gerçekleşmesine (lehdarın borcunu yerine getirmemesine) muhatap kendi kusuru ile neden olmuşsa ve buna rağmen bankadan mektubu tazmin etmiş ise, haksız olarak zenginleşmiş olur. Bankanın lehdara rücu ederek ödediği meblağı ondan alması üzerine, bu sebepsiz zenginleşme sonucunda lehdar fakirleşmiş olacaktır. Böylece haksız yere ve lehdar aleyhine muhatap zenginleşmiş olacaktır ki, bu şekilde sebepsiz zenginleşme şartları gerçekleşmiş olur ve lehdar bu hükümlere dayanarak bankaya ödediği meblağı muhataptan talep edebilir.

## XIII. BANKANIN TEMİNAT MEKTUBU SORUMLULUĞUNUN SONA ERMESİ

Rizikonun son bulması üzerine muhatap teminat mektubunu bankaya iade eder ve böylece bankanın tazmin yükümlülüğü sona erer. Kısmi ödeme durumunda, ya bu ödeme mektubun iadesi karşılığı olur ya da mektup iade edilmez ve ödenmeyen kısım için bankanın yükümlülüğü yine devam eder.

### XIII.1.Teminat Mektubunun İade Edilmemesine Rağmen Bankanın Sorumluluğunun Sona Ermesi

Teminat mektubu kıymetli evrak değildir, sorumluluğun sona ermesi için bankaya iadesi şart değildir. Bundan böyle, teminat mektubu iade edilmiş olmasa bile, muhatap ile bankanın, bankanın sorumluluğunun sona erdirilmesi konusunda sulh olması veya muhatabın bankayı ibrası ile bankanın sorumluluğu sona erer [2,3]. Ancak, SSK.'dan ve vergi dairesinden ilişiksiz belgesi getirilmiş olmadığı sürece, muhatap, bankaya her türlü yükümlülüğünü yerine getirmiş olduğunu bildirmiş olsa bile, iade edilmiş olmadıkça, resmi dairelere verilen teminat mektubunun iptali mümkün değildir [2].

### XIII.2.Teminat Mektubunun İadesine Kadar Bankanın Komisyon Talep Hakkı

Bankalar aldıkları kontrgarantiye, teminat mektubunun iadesine kadar lehdarın (kontrgaran) komisyon ödemeye devam edeceği hükmünü koymaktadırlar [2,3]. Bu hüküm, teminat mektubunun geçersizliği, vadenin sona ermesi, muhatabın bankayı ibrası veya rizikonun sona erdiğini ikrar etmesi, kesin mahkeme kararı gibi kesin bir nedene dayanmıyorsa geçerli olur.

Lehdar, teminat mektubunun iadesi gerekirken iade edilmediği andan itibaren iadesine veya banka ibra edilinceye kadar bankaya ödemek zorunda kalacağı komisyon, gider vergisi vs.'yi zarar-ziyan olarak muhataptan talep hakkına sahiptir. Aynı şekilde; avans teminat mektuplarında avansın kısmen geri alınmasında olduğu gibi, rizikonun kısmen azaldığı ya da lehdarın muhataba karşı tüm yükümlülüklerini yerine getirmiş olduğu, fakat Sosyal Sigortalar primi ve kesilmesi gereken vergi borcu ile ilgili ilişiksiz belgesi getirmemiş olduğu durumlarda teminat mektubu iade edilmez, ancak muhatap, bu durumlarda bankanın sorumluluğunu gereği kadar düşürmek zorundadır [2].

## XIV. TEMİNAT MEKTUPLARININ ZAMANAŞIMINA UĞRAMASI VE SONUÇLARI

Teminat mektuplarında zamanaşımının süresi, başlaması, kesilme ve durma sebepleri ile bunların sonuçları hakkında BK.'nun genel hükümleri uygulanır (BK. m.125, 128, 132, 133, 135).

Teminat mektubu kefalet niteliğinde sayılacak olursa, zamanaşımı defini muhataba ileri sürmeyen banka borçluya rücu edemez (BK. m.497). Bugün teminat mektubu garanti sözleşmesi niteliğindedir. Banka lehdara halefiyet sonucu değil; kontrgarantiye dayanarak başvurabilir.

### XIV.1.Vadeli Teminat Mektuplarında Zamanaşımı

1. BK.m.110/f.2'de öngörüldüğü şekilde, belirtilen süre içinde muhatabın bankaya yazılı taleple başvurmaması durumunda teminat mektubunun hükümsüz kalacağı kaydını içeren vadeli teminat mektuplarında zamanaşımı sözkonusu olmaz. Vade içinde yazılı talepte bulunulmazsa bankanın sorumluluğu sona erer [2,3,24,34].

2. Buna karşılık, vadeli olmakla birlikte, yukarıdaki gibi bir kaydı içermeyen teminat mektuplarında zamanaşımı sözkonusu olur ve bu süre, riskin vade içinde doğmuş olması şartıyla ve bu riskin doğduğu, yani bankanın borcunun muaccel olduğu tarihten itibaren başlamak üzere 10 yıldır [2,3,34].

### XIV.2.Vadesiz Teminat Mektuplarında Zamanaşımı

Bu tür teminat mektuplarında zamanaşımı süresi, bankanın borcunun muaccel olduğu tarihten itibaren 10 yıldır [2,3,24,34,36]. Burada, bankanın ilk yazılı talepte ödeme yükümlülüğüne istinaden, onun borcunun mektubun verilme tarihinde muaccel olacağı ve zamanaşımı süresinin bu andan başlayacağı [36] söylenemez. Çünkü teminat mektubu belli bir riski garanti eden bir garanti sözleşmesi niteliğinde olup; bankanın borcu, bu riskin gerçekleştiği anda muaccel olur [2,3,34]. Fakat belirtmek gerekir ki, bu kabul, bankaya başvurulmuş olduğunda, zamanaşımı süresinin başlangıç tarihi olacak olan riskin gerçekleşme, yani müteahhidin muhataba karşı borcunu yerine getirmesi gerektiği tarihin saptanması güçlüklerine yol açacaktır.

Muhatap, bankaya karşı zamanaşımını kesen sebepleri ileri sürebilir. Ancak, garanti sözleşmesinin bağımsız niteliği gereği lehdar ile muhatap arasındaki zamanaşımını kesen veya durduran sebepler bankaya karşı ileri sürülemez. Bu konuda müteselsil borçluluğa ilişkin BK. m.134'ün de uygulanması düşünülemez. Çünkü, garanti verenin (banka) borcu ile 3. kişinin (lehdar) borcunun sebebi ve niteliği farklı olup, burada, birden fazla kişinin nitelik ve sebebi aynı olan borçları yüklenmiş olmaları şeklindeki müteselsil sorumluluk sözkonusu değildir.

### XIV.3.Teminat Mektupları Komisyonlarında Zamanaşımı

Bankalar, müşterilerden her 3 ayda bir komisyon almaktadırlar. Ancak her üç ayda bir ve peşin olarak tahakkuk ettirilen komisyonlar periyodik bir eda sayılamayacağı için bunlar hakkında da 5 (BK. m.126) değil; genel zamanaşımı süresi olan 10 yıl (BK.m.125) geçerli olacaktır [2,3].

### XIV.4.Kanuni Yükümlülüklerden Dolayı Zamanaşımı

Daha önce belirtildiği üzere, teminat mektupları kapsamına kanun gereğince sosyal sigorta primleri ile vergi borçları da girer ve muhatabın alacağı tamamen son bulsa bile, bankanın bunlardan doğan sorumluluğu devam eder. Bu kanuni yükümlülüklerden dolayı olan sorumluluk içinde zamanaşımı, yukarıda anlatılan prensipler çerçevesinde değerlendirilecektir. Yani, BK.m.110/f.2'deki şartları taşıyan vadeli teminat mektuplarında, bu yükümlülükler için de zamanaşımı tartışması sözkonusu olmayıp; vade sonunda bankanın yükümlülüğü sona erer. BK.m.110/f.2'deki şartları taşımayan vadeli teminat mektuplarında ise, bu yükümlülükler açısından zamanaşımı süresi yine, prim veya vergi borcunun muaccel olduğu tarihten başlayarak 10 yıldır [2,3]. Bu yükümlülükler bakımından da, banka müteahhitle birlikte müteselsil borçlu veya onun kefili olmadığı için, müteahhide karşı zamanaşımının kesilmesi bankaya karşı zamanaşımının kesilmesi sonucunu doğurmaz.

## XV. BANKA TEMİNAT MEKTUPLARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Teminat mektupları müşteriye verilen bir garanti mektubu niteliğinde olduğundan, banka tarafından herhangi bir işin üstlenilmesi için müşteri lehine verilen bir "kefalet" anlamındadır. Bu nedenle teminat mektubu tarafları bakımından herhangi bir varlık, kaynak, gider ve

gelir olayı olmadığından, böyle bir olay hakkında sadece bilgi vermek amacıyla kayıt yapılması gerekmektedir [37]. Bunun gibi bilgi vermek amacıyla kayıt yapmak gerektiğinde ileride açıklanacağı üzere nazım hesapların kullanılması sözkonusu olmaktadır.

### XV.1. Lehdar ve Muhatap Tarafından Kullanılan Hesaplar

Teminat mektubunda söz konusu olan taraflardan lehdar ve muhatap için genellikle Maliye Bakanlığı'nın yayınladığı Tekdüzen Hesap Planı'na göre kayıt yapılması gerekmektedir. Ancak lehdar veya muhatap;

- Banka veya sigorta şirketi,

- Özel finans kurumu,

- Finansal kiralama şirketi (Faktöring vb. alanlarda faaliyet gösterenler dahil),

- Menkul kıymet yatırım fonu, aracı kurum ve yatırım ortaklığı ise bu işletmeler Maliye Bakanlığı'nın yayınladığı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nin kapsamı dışındadırlar ve bunların kendilerine özgü hesap planları bulunmaktadır[39].

Teminat mektuplarında lehdar ve muhatap dışında üçüncü taraf olan bankalar yukarıda belirtildiği gibi kendine özgü bir tekdüzen hesap planı kullanmaktadırlar.

Bu aşamada öncelikle lehdar ve muhatabın kullanacağı hesaplar üzerinde durmakta fayda vardır. Teminat mektuplarına ilişkin kayıtların tutulmasında lehdar ve muhatap tarafından kullanılan hesaplar, genel olarak Nazım Hesaplar arasında yer almaktadır.

Nazım Hesaplar; işletmenin gerçek mevcut, alacak ve borçları arasında yer almamakla birlikte, muhafazası altında bulunan kıymetlerle, bilgi mahiyetinde kayıt ve takibi gereken kıymetli evrak ve taahhütlerin izlendiği hesaplardır[40]. Bir başka tanıma göre nazım hesaplar; işletmenin sahibi olmadığı bir kısım değerlerin izlenmesi ile işletmenin koşullu olarak yaptığı bir kısım işlemlerin izlenmesi amacıyla kullanılan hesaplardır [41]. Nazım hesaplar konusuna giren işlemler bilgi verme amacı taşıdığından bazı işletmelerde kayıt edilme gereği duyulmamaktadır. Bu açıklamalar ışığında nazım hesapların kullanılma amaçları şöyle sıralanabilir [42]:

1- İşletmenin sağladığı bir kısım haklar ile yüklendiği yükümlülüklerin izlenmesi.

2- İşletmenin fer'i zilyetliği altında bulunan kıymetlerin izlenmesi.

3- İşletme dışında bulunan bir kısım işletme varlıklarının bulunduğu yer açısından izlenmesi.

4- Kullanılması bir kısım hukuki sınırlamalara tabi işletme varlıklarının bu özelliğinin belirtilmesi.

5- İşletmede muhasebe disiplini altında toplanması istenen bir kısım bilgilerin elde edilmesi.

Maliye Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu Tekdüzen Hesap Planı'nda Nazım Hesaplar için 9 numaralı hesap sınıfı ayrılmış bulunmaktadır. Ancak Tekdüzen Hesap Planı'nda 9 numaralı Nazım Hesaplar hesap sınıfına ilişkin herhangi bir açıklama veya sınırlama yer almamaktadır. Bu hesap sınıfı içinde kalmak kaydıyla Nazım Hesaplarla ilgili olarak, işletmenin ihtiyacına göre ilgili işlemler defter-i kebir düzeyinde izlenebileceği gibi alt hesaplar düzeyinde de izlenebilir. Ancak genel olarak bu tür işlemler çok çeşitli ve sık rastlanan işlemler olmadığı ve hesap sınıfı da müsait olduğu için kanaatimizce defter-i kebir düzeyinde hesaplar açılması ve kullanılması daha doğru olacaktır. Bu amaçla hesap grubu düzeyinde yapılan örnek bir düzenleme aşağıda gösterilmiştir[42]:

90 TEMİNAT MEKTUPLARI

91 CİROLAR, KEFALETLER VE GARANTİLER

92 TEMİNAT VE EMANET VERİLEN KIYMETLER

93 TEMİNAT VE EMANET ALINAN KIYMETLER

94 YATIRIM HARCAMALARI VE YATIRIM İNDİRİMİ

95 MATRAH DÜZELTMELERİ

96 MENKUL KIYMETLER CÜZDANI

97 ÇIKARILMIŞ MENKUL KIYMETLER

98 YABANCI PARALI İŞLEMLER

99 DİĞER BİLGİLER

Yukarıdaki düzenlemeyi esas alarak teminat mektuplarına ilişkin bütün işlemleri 90 numaralı Teminat Mektupları hesap grubunda izlemek mümkündür. Herhangi bir işletmenin normal şartlarda teminat mektubu ile ilgili yapabileceği iki işlem olabilir:

1- Teminat mektubu almak

2- Teminat mektubu vermek

Birinci durumda, yani işletmenin teminat mektubu alması durumunda aşağıdaki defteri kebir hesaplarının kullanılması yeterli olmaktadır:

900 ALINAN TEMİNAT MEKTUPLARI

901 TEMİNAT MEKTUBU VERENLER

Teminat mektubu alındığında 900 Alınan Teminat Mektupları borçlu, buna karşılık 901 Teminat Mektubu Verenler alacaklı olacaktır. 900 Alınan Teminat Mektupları hesabı altında ilgili banka türleri itibariyle; 901 Teminat Mektubu Verenler hesabı altında ise ilgili kişi veya kuruluşlar itibariyle alt hesaplar açılmasında fayda vardır. Teminat konusu olan iş gerçekleştiğinde yani konusu ortadan kalktığında teminat mektubu iade edilir ve hesaplar ters kayıt yapılarak kapatılır.

İkinci durumda yani teminat mektubu verilmesi durumunda ise şu hesaplar kullanılabilir:

902 VERİLEN TEMİNAT MEKTUPLARI

903 TEMİNAT MEKTUBU ALANLAR

Teminat mektubu verildiğinde ise ilgili tutar 902 Verilen Teminat Mektupları hesabına alacak; 903 Teminat Mektubu Alanlar hesabına borç kaydedilmelidir. 902 Verilen Teminat Mektupları hesabı altında ilgili banka türleri itibariyle; 903 Teminat Mektubu Alanlar hesabı altında ise ilgili kişi veya kuruluşlar itibariyle hesap açılmasında fayda vardır. Teminat konusu ortadan kalktığında ters kayıt yapılarak hesaplar kapatılmalıdır.

Bu hesaplar bilgi mahiyetinde olmasına rağmen çiftyanlı kayıt, yöntemine göre çalışacaklardır. Bu nedenle birinci durumda önemli olan bilgi; alınmış olan teminat mektuplarının bildirilmesi, ikinci durumda ise verilmiş olan teminat mektuplarının bildirilmesidir.

### XV.2. Banka Tarafından Kullanılan Hesaplar

Banka işletmeleri uzun zamandan beri Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan Tekdüzen Hesap Planı'nı kullanmaktaydılar [43]. Ancak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK.) tarafından yayınlanan Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ gereğince, Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan önceki Tekdüzen Hesap Planı yürürlükten kaldırılmış ve yeni hesap planı 01.10.2002 tarihi itibariyle yürürlüğe girmiştir [44]. Bu nedenle bankaların kayıtlarında kullanacakları hesaplar yukarıda belirtilen hesaplardan farklı olmaktadır. Hesap adları farklı olmasına rağmen gerçekleşen işlem yani teminat mektubu verilmesi ve geri alınması bankalar açısından da Nazım Hesapların kullanılmasını gerektiren bir işlemdir. Bankaların Tekdüzen Hesap Planı'nda da Nazım Hesaplar 9 numaralı hesap sınıfında bulunmaktadır [45]. Hesap sınıfı aynı olmasına rağmen farklı olarak Bankalar Tekdüzen Hesap Planı'nda Nazım Hesaplar hesap sınıfında defteri kebir hesaplarından başka yardımcı hesaplar da yer almakta ve bu bakımdan da tekdüzenlik sağlanmış olmaktadır. Ancak, şunu da belirtelim ki; hesap planında yer alan defteri kebir hesapları ile birlikte yardımcı hesapların da değiştirilmesi mümkün değildir[44]. BDDK. tarafından yayınlanan Bankaların Tekdüzen Hesap Planı'nda teminat mektuplarına ilişkin hesaplar aşağıdaki gibidir (Çok fazla sayıda hesap ve alt hesap bulunması nedeniyle sadece ileride yer alan örnek uygulamada kullanılacak hesapların verilmesi ile yetinilmiştir):

158 TAZMİN EDİLEN GAYRİNAKDİ KREDİ BEDELLERİ-T.P.

158.00 T.P. Teminat Mektupları

170 TASFİYE OLUNACAK ALACAKLAR / TAHSİL İMKÂNI SINIRLI KREDİLER VE DİĞER ALACAKLAR-T.P.

170.00 Teminatsız Olanlar

380 ÖDENECEK VERGİ, RESİM, HARÇ VE PRİMLER-T.P.

380.005 Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi

380.007 Makbuz Mukabili Ödenecek Damga Vergisi

748 NAKDİ OLMAYAN KREDİLERDEN ALINAN ÜCRET, KOMİSYON-T.P.

748.001 Kesin Teminat Mektuplarından

910 TÜRK PARASI TEMİNAT MEKTUPLARINDAN ALACAKLAR

910.00 Açık Kredi

910.001 Diğer Müşteriler

912 T.P. TEMİNAT MEKTUPLARINDAN BORÇLAR

912.13 Limit Dışı Kesin Teminat Mektupları-Diğer

912 Türk Parası Teminat Mektupları hesabı; herhangi bir kişi ya da kuruluşa hitaben, belirli bir işin saptanan koşullara uygun olarak belli bir süre içinde yapılacağını, aksi takdirde işi yapmakla yükümlü olan tarafın işi veren tarafa ödemesi gereken Türk parası tutarının banka tarafından ödeneceğine dair verilen teminat mektuplarının kaydedildiği bir hesaptır.

Bu hesapta "Geçici", "Kesin", "Avans" ve "İstihkaklardan İşverence Yapılan Kesintilerin Müteahhide Ödenmesi İçin Düzenlenen" teminat mektupları "Limit İçi" ve "Limit Dışı" olarak izlenirler. 1615 sayılı Gümrük Kanununa göre verilecek olan teminat mektupları ise "Gümrük" teminat mektupları hesabında gösterilir [44].

Limit içi teminat mektupları; 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu'nun birinci maddesine giren genel bütçeye dahil dairelerle, katma bütçeli idareler ve özel idare ve belediyelerin alım, satım, hizmet, yapım, kira, trampa, mülkiyetten gayri ayni hak tesisi ve taşıma işleri için yukarıda belirtilen daire ve müesseselere hitaben bu dairelere karşı taahhüde girenler lehine düzenlenen teminat mektuplarıdır.

Limit dışı teminat mektupları ise; 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu'nun dışında kalan aşağıdaki işlemler için verilen teminat mektuplarıdır[38]:

1. İcra ertelemesi, ihtiyati tedbir, ihtiyati haciz konularında mahkemelere verilmek üzere düzenlenen teminat mektupları,
2. Vergi ve ceza tahakkuklarının ertelenmesi için gümrük idarelerine hitaben düzenlenen teminat mektupları,
3. Vadeli satışlarda Tekel idaresine hitaben düzenlenen teminat mektupları,
4. Geçici ithalat yolu ile yurda ithal edilen maddelerin gümrük vergilerini teminen, fiktif antrepo temin, vergi ertelemesi ve taksitlendirilmesi için gümrük idarelerine verilen teminat mektupları,
5. Nato ortak altyapı programları çerçevesinde ülkemizde yapılacak ilgili işler için verilecek teminat mektupları,
6. Her ne iş olursa olsun diğer gerçek ve tüzel kişilere verilecek teminat mektupları.

Bu hesap 910 Türk Parası Teminat Mektuplarından Alacaklar hesabıyla karşılıklı çalışır. 910 Türk Parası Teminat Mektuplarından Alacaklar hesabında teminat mektupları, teminat türlerine göre yardımcı hesaplarda, bankanın kefil olduğu kişi ya da kuruluşların niteliğine göre de "İştirakler ve Diğer Müşteriler" alt hesaplarında izlenir[44]. Buna göre bankalar teminat mektubu verdiklerinde; 910 Türk Parası Teminat Mektuplarından Alacaklar hesabına borç, 912 T.P. Teminat Mektuplarından Borçlar hesaplarına alacak kaydedeceklerdir. Daha sonra verilen teminat mektuplarının geri alınması durumunda aynı hesaplara ters kayıt yapılarak kapatılmaktadır. Müşteriden teminat mektubu nedeniyle tahsil edilen komisyon, Damga Vergisi ve Banka ve Sigorta Muamele Vergisi (BSMV.) tutarı nakit olarak alınmışsa 010 KASA hesabına, mevduat hesabından mahsup edilmişse ilgili mevduat hesabına borç kaydedilir. Karşılığında alınan komisyon tutarı 748 Nakdi Olmayan Kredilerden Alınan Ücret ve Komisyonlar-T.P. hesabına alacak; Damga Vergisi ve BSMV. tutarı 380 Ödenecek Vergi, Resim, Harç Ve Primler-T.P. hesabına alacak kaydedilir.

748 Nakdi Olmayan Kredilerden Alınan Ücret ve Komisyonlar-Türk Parası hesabı; bankanın, üçüncü kişi ve kuruluşlara hitaben müşterileri lehine verdiği teminat mektubu, garantiler, kabul kredisi, aval ve ciroları ile benzeri nakdi olmayan krediler için ilgili müşterilerden tahsil ettiği Türk parası ücret ve komisyonların kaydına özgü bir hesaptır. İthal garantisi komisyonları ile prefinansman kredisi komisyonları 74802 Garanti Komisyonları yardımcı hesabında izlenir.

380 Ödenecek Vergi, Resim, Harç ve Primler-Türk Parası hesabı; bankanın kendi tüzel kişiliği, personeli ve ilişkide bulunduğu üçüncü kişilere ait işlemler nedeniyle vergi sorumlusu veya vergi yükümlüsü olması halinde ödeyeceği vergi, resim, harç ve primler ile çalışanlar ile işverenlerden kesilen tasarruf teşvik kesintilerinin kaydolunduğu hesaptır.

Tazmin edilen gayri nakdi kredi bedelleri; gayri nakdi kredilerin tazmin edilen veya nakit krediye dönüşmüş bedelleri tazmin veya nakit krediye dönüşme tarihinde 158, 159 Tazmin Edilen Gayri nakdi Kredi Bedelleri – T.P.,Y.P. hesaplarına borç kaydedilir. Söz konusu bedellerin Bankalarca Karşılık Ayrılacak Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmeliğinde belirtilen 90 günlük sürede tahsil edilememesi halinde, bu bedellerin anılan Yönetmelik hükümleri gereğince "Tasfiye Olunacak Alacaklar" hesabına nakli yapılır.

Tazmin edilen gayri nakdi kredi bedellerinden yabancı para hesaplarda izlenenler sabit fiyat üzerinden hareket görür ve dönem sonları itibarıyla değerlemeye tabi tutularak bakiyeleri Türk parasına dönüştürülür.

Tasfiye olunacak alacaklar, tahsili şüpheli ücret, komisyon ve diğer alacaklar ile zarar niteliğindeki krediler ve diğer alacaklar; Bankalar, 4389 sayılı Bankalar Kanununun 11 inci maddesinin 12 inci fıkrası gereğince çıkarılan Bankalarca Karşılık Ayrılacak Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelikte belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde tasnif ettikleri, "Tahsil İmkanı Sınırlı Krediler ve Diğer Alacaklar" ile "Tahsili Şüpheli Krediler"i, Tasfiye Olunacak Alacaklar hesabına, "Tahsili Şüpheli Diğer Alacaklar"ı, Tahsili Şüpheli Ücret, Komisyon ve Diğer

Alacaklar hesabına, "Zarar Niteliğindeki Krediler ve Diğer Alacaklar"ı, Zarar Niteliğindeki Krediler ve Diğer Alacaklar hesabına aktarmak zorundadırlar. Bu alacaklar 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177 hesaplara borç verilerek izlenir.

Gayri nakdi kredilerin Tasfiye Olunacak Alacaklar hesabına aktarılması, bankalarca ayrılacak karşılıklara ilişkin Yönetmeliğin 10 uncu maddesinde belirlenen koşullar çerçevesinde gerçekleştirilir.

174, 175 Tahsili Şüpheli Ücret, Komisyon ve Diğer Alacaklar – T.P.,Y.P. hesapları verilen bir hizmet karşılığı tahsili gereken, ancak protesto veya yazı ile bir defadan fazla istenilmesine rağmen borçluları tarafından ödenmemiş alacaklarla, dava ve icra safhasında olup tahsil edilemeyen ücretler, komisyonlar ile karşılıklara ilişkin Yönetmeliğin 4 üncü maddesinde belirtildiği şekilde tasnif edilen tahsili şüpheli diğer alacakların kaydına özgü bir hesaptır.

174, 175 Tasfiye Olunacak Alacaklar, Tahsili Şüpheli Ücret, Komisyon ve Diğer Alacaklar – T.P.,Y.P. ile 176, 177 Zarar Niteliğindeki Krediler ve Diğer Alacaklar – T.P.,Y.P. hesaplarında izlenen yabancı para krediler ve alacaklar bankaların tercihine göre, bu hesaplara intikal tarihindeki kurlar üzerinden Türk Lirasına çevrilerek Türk parası hesaplarda, ya da sabit fiyat üzerinden yabancı para hesaplarda izlenebilir.Yabancı para hesaplarda izlenen söz konusu dönük krediler ve alacaklar bu hesaplara intikal tarihindeki kurlarla değerlenir. Bu krediler ve alacaklar cari kurlarla değerlenemez. Söz konusu yabancı para kredilere ve alacaklara ilişkin olarak haricen hesaplanacak kur farkı istatistiki amaçlarla kullanılan diğer nazım hesaplarda izlenebilir [44].

**XV.3. Örnek:** (A) işletmesi ile (B) işletmesi, (B) işletmesine ait bir işin gerçekleştirilmesi konusunda anlaşmışlardır. Bu işle ilgili olarak (B) işletmesi 500 milyar TL. tutarında bir teminat mektubu istemektedir. Gerçekleşen işlemler sırasıyla aşağıdaki gibidir:

1- (A) işletmesi müşterisi olduğu (X) bankasına müracaat etmiş teminat mektubunu alarak (B) işletmesine teslim etmiştir.

2- Teminat mektubu tutarı üzerinden bankaya %1 oranında komisyon (komisyon üç ayda bir tahsil edilmekte olup yıllık %4 olmaktadır), binde 7,5 oranında damga vergisi ve komisyon ve damga vergisi toplamı üzerinden %5 oranında BSMV. ödenmiştir.

3.1. Bir süre sonra üstlenilen iş gerçekleştirilmiş ve teminat mektubu tekrar bankaya iade edilmiştir.

3.2. (A) işletmesi sözleşmedeki yükümlülüğünü yerine getiremediğinden (B) işletmesi (X) bankasına müracaat etmiş ve teminat mektubu tutarı olan 500 milyar TL.'yı tahsil etmiştir.

**(A) İşletmesinin (Lehdarın) Kayıtları (rakamlar milyon TL. ile kısaltılmıştır):**

1 ——— / ———

903 TEMİN. MEKT. ALANLAR 500.000
903.01 (B) İşletmesi
902 VERİL. TEMİN. MEKTUP. 500.000
902.01 (X) Bankası

*(B) işletmesine verilen teminat mektubu.*

——— / ———

Teminat mektubuna ilişkin banka tarafından tahsil edilen komisyon, Damga Vergisi ve BSMV. aşağıdaki gibi hesaplanmakta ve muhasebeleştirilmektedir [46]:

| | | | |
|---|---|---|---|
| Komisyon | = 500.000 x %1 | = | 5.000 |
| Damga Vergisi | = 500.000 x %0,75 | = | 3.750 |
| BSMV. | = (5.000+3.750)x%5 | = | 438 |

2 ——— / ———

780 FİNANSMAN GİDERLERİ 9.188
780.01 Teminat Mektubu Giderleri
100 KASA 9.188

*(X) Bankasından alınan teminat mektubuna ilişkin komisyon, damga vergisi ve BSMV.*

——— / ———

Yukarıdaki maddede işletmenin THP. 7/A seçeneğini kullandığı varsayılmıştır. Eğer THP. 7/B seçeneği kullanılıyor ise 797 Finansman Giderleri hesabı borçlu olacaktır.

3.1. ——— / ———

902 VERİLEN TEM. MEKTUP. 500.000
902.01 (X) Bankası
903 TEMİN.MEKT. ALANLAR 500.000
903.01 (B) İşletmesi

*(B) işletmesine verilmiş olan teminat mektubunun bankaya iade edilmesi.*

——— / ———

3.2. ——— / ———

689 DİĞ. O.DIŞI GİD. VE ZARAR. 500.000
689.01 Tazmin Olunan Teminat Mektupları
300 BANKA KREDİLERİ 500.000
300.01 Tazmin Ol. Tem. Mekt.

*(B) işletmesine verilmiş olan teminat mektubunun tazmin olunması.*

——— / ———

**(B) İşletmesinin (Muhatabın) Kayıtları:**

1 ——— / ———

900 ALINAN TEM. MEKTUPLARI 500.000

900.01 (X) Bankası

901 TEM. MEKT. VERENLER 500.000

901.01 (A) işletmesi

*(A) işletmesinden alınan teminat mektubu.*

3.1. ——— / ———

901 TEM. MEKT. VERENLER 500.000

901.01 (A) işletmesi

900 ALINAN TEM. MEKTUP. 500.000

900.01 (X) Bankası

*(A) işletmesinden alınmış olan teminat mektubunun iade edilmesi.*

3.2. ——— / ———

100 KASA 500.000

679 DİĞ. O.DIŞI GELİR VE KÂR. 500.000

679.01 Tazmin Edilen Tem.Mektup.

*(A) işletmesinden alınmış olan teminat mektubunun tazmin edilmesi.*

——— / ———

901 TEM. MEKT. VERENLER 500.000

901.01 (A) işletmesi

900 ALINAN TEM. MEKTUP. 500.000

900.01 (X) Bankası

*(A) işletmesinden alınmış olan teminat mektubunun tazmin edilmesi.*

——— / ———

**(X) Bankasının Kayıtları:**

1 ——— / ———

910 T.P. TEM.MEKT. ALACAK. 500.000

910.001 Diğer Müşteriler

912 T.P. TEM.MEKT. BORÇ. 500.000

912.13 Limit Dışı Kesin Tem.Mekt-Diğer

*(A) işletmesine verilen teminat mektubu.*

——— / ———

2 ——— / ———

010 KASA 9.188

748 NAKDİ OLM. KREDİ. AL.

ÜCRET VE KOMİSYONLAR 5.000

748.001 Kesin Teminat Mektuplarından

380 ÖD. VERGİ, RES.H. VE PRİM. 4.188

380.005 BSMV.

380.007 Makbuz Muk. Öd. Damga Vergisi

*(A) işletmesine verilen teminat mektubuna ilişkin komisyon, damga vergisi ve BSMV.*

3.1. ——— / ———

912 T.P. TEM.MEKT. BORÇ. 500.000

912.13 Limit Dışı Kesin Tem.Mekt-Diğer

910 T.P. TEM.MEKT. ALACAK. 500.000

910.001 Diğer Müşteriler

*(A) işletmesine verilmiş olan teminat mektubunun geri alınması.*

3.2. ——— / ———

158 TAZM. ED. GAYRİNAKDİ

KREDİ BEDELLERİ-T.P. 500.000

158.00 T.P. Teminat Mektupları

010 KASA 500.000

*(A) işletmesine verilmiş olan teminat mektubunun tazmini.*

——— / ———

912 T.P. TEM.MEKT. BORÇ. 500.000

912.13 Limit Dışı Kesin Tem.Mekt-Diğer

910 T.P. TEM.MEKT. ALACAK. 500.000

910.001 Diğer Müşteriler

*(A) işletmesine verilmiş olan teminat mektubunun tazmini.*

——— / ———

170 TASFİYE OLUN. ALACAK. 500.000

170.00 Teminatsız olanlar

158 TAZM. ED. GAYRİNAKDİ

KREDİ BEDELLERİ-T.P. 500.000

158.00 T.P. Teminat Mektupları

*(A) işletmesine verilmiş olup, tazmin edilen teminat mektubu bedelinin tahsil edilememesi.*

——— / ———

## XVI. SONUÇ

Banka teminat mektuplarına ilişkin doğrudan bir düzenlemenin bulunmaması nedeniyle bunların kefalet sözleşmesi mi, yoksa garanti sözleşmesi mi olduğuna dair tartışmalar hala devam etmektedir. Ancak bu konuda Yargıtay'ın görüşü garanti sözleşmesi olduğu yönündedir. Bununla birlikte teminat mektuplarının gerçek hukuki niteliğinin belirlenmesi bakımından içeriğine bakmak daha doğru olmaktadır. Yani teminat mektupları içerdiği

metine göre bazen kefalet sözleşmesi bazen de garanti sözleşmesi olarak kabul edilebilmektedir.

Teminat mektuplarında banka, lehdar ve muhatap olmak üzere üç taraf bulunmakta olup, öncelikle lehdar tarafından belli bir işin yapılması gerçekleştirilmesi bakımından ortaya çıkabilecek rizikolara karşı banka tarafından muhatap lehine güvence verilmektedir. Banka mektupta belirtilen rizikonun gerçekleşmesi halinde muhatabın uğrayacağı zararı derhal tazmin etmekle yükümlü olmaktadır. Bununla birlikte tazmin yükümlülüğünü yerine getiren bankanın aynı zamanda lehdara rücu hakkı da bulunmaktadır. Riziko ortaya çıkmaması halinde ise herhangi bir tazmin olayı olmamakta ve her halûkârda banka bu işlemden dolayı bir komisyon geliri elde etmektedir.

Olaya muhasebe açısından baktığımızda teminat ilişkisinden dolayı tarafların aktif ve pasifinde herhangi bir etki ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle gerek banka muhasebesinde ve gerekse de diğer işletmelerin muhasebesinde bu konu sadece bilgi vermek amacıyla Nazım Hesaplar yoluyla izlenmektedir. Teminat mektubu tutarı Nazım Hesaplarda izlenmesine rağmen bankanın elde edeceği komisyon geliri ilgili gelir hesaplarında ve sözkonusu olan çeşitli vergiler ise ilgili ödenecek vergi vb. hesaplarda izlenmektedir. Olayın normal gelişiminde lehdar tarafından bankaya ödenen komisyon, vergi vb. finansman gideri olarak muhasebeleştirilmektedir.

Teminat mektubunun tarafları özellikle alt hesaplar düzeyinde her bir teminat mektubunu ayrı ayrı izlemeyi gerektirecek bir düzenlemeyi yapmalıdırlar. Böylece teminat mektubuna konu olan ilişki ortadan kalktığında bu hesaplarda anında kapatılmalıdır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Pamukçu, İ.İ. (1976). *Bütün Yönleriyle ve Çeşitli Örneklerle Teminat Mektupları*. Ankara.

[2] Reisoğlu, S. (1997). *Banka Teminat Mektupları ve Kontrgarantiler*, Genişletilmiş 3.Baskı. Ankara: Doğuş Matbaacılık.

[3] Barlas, N. (1986). *Türk Hukuk Sisteminde Banka Teminat Mektupları*. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları No:52.

[4] Eryürek, Ş. (1974). *Kambiyo Yönünden Banka Garanti Mektupları*. Ankara: Tisa Matbaacılık Sanayi.

[5] Yüksel, A.S. (1997). *Bankacılık Hukuku ve İşletmesi*. 8.Baskı. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayâr Eğitim Vakfı Yayınları No:520-754

[6] Yüksel, A.S.; Yüksel, A. & Yüksel, Ü. (2002). *Banka Yönetimi El Kitabı*. İstanbul: Alfa Yayınları.

[7] Reisoğlu, S. (1963). *Garanti Mukavelesi*. Ankara: A.Ü. Hukuk Fakültesi Yayın No:178.

[8] Bakay, R. (1954). *Banka Teminat Mektupları*. İstanbul: Doğan Kardeş Yayınları A.Ş. Basımevi.

[9] Ünay, V. (1957). *Bankalarca Dış Ticaretin Finanse Edilmesi Usulleri*. Ankara: ES Yayınları.

[10] Onur, V. (1965). *Bankacılık Hukuku*. Ankara: Kardeş Matbaası.

[11] Sav, A. (1967). Banka Teminat Mektuplarının Haczi. *ABD.*, 1, 48-50.

[12] Küney, H. (1970). *Kefalet Mektupları*. Ankara.

[13] Somuncuoğlu, Ü. (1975). Yargıtay Kararı İncelemesi ve Banka Teminat Mektupları. *BATİDER*, 1, 165-175.

[14] Şenözlü, N. (1976). *Mevduat Bankacılık Hizmetleri ve Teminat Mektubu*. Ankara: Şekerbank T.A.Ş.

[15] Tandoğan, H. (1962). *Bankaların Verdikleri Teminat Mektuplarının Hukukî Mahiyeti*. II. Ticaret ve Banka Hukuku Haftası. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.

[16] Omağ, S. (1971). Banka Teminat Mektuplarının Mahiyeti ve Hükümleri. *BATİDER*, VI, 325-342.

[17] Selçuk, M.E. (1970). Banka Teminat Mektuplarının Hukuki Statüsü. *ABD.*, 1, 19-22.

[18] Akyazan, S. (1969). Banka Teminat Mektupları. *BATİDER*, V(1), 16-33.

[19] Reisoğlu, S. (1977). Garanti Sözleşmesi ve Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunlar. *AÜHFD., Ellinci Yıl Armağanı*, 1, 335-357.

[20] Karahasan, M.R. (1979). *İnşaat, İmar, İhale Hukuku*. Ankara: Sevinç Matbaası.

[21] Akyazan, S. (1972). *Banka ve Ticaret Hukuku İle İlgili İncelemeler*. Ankara: Balkanoğlu Matbaacılık.

[22] Reisoğlu, S. (2002). *Bankalar Kanunu Şerhi ve Bankacılık Uygulamasında Diğer Hukuki Kavramlar*. Ankara.

[23] Şanlı, C. & Ekşi, N. (2004). *Uluslararası Ticaret Hukuku*. 3. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

[24] Yavuz, C. (2002). *Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler*. Yenilenmiş 6.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

[25] Cerrahoğlu, F. (1988). *Yabancı Sermaye İle İlgili Bazı Ticaret Hukuku Sorunları*. Türk Ticaret Kanunu'nun 30. Yılı Semineri. İstanbul: İTO. Yayın No: 1988-32.

[26] Reisoğlu, S. (1977). *Vadeli Teminat Mektuplarından Ötürü Bankaların Sorumlu Tutulabilecekleri Süre.* AÜHF Osman Fazıl Berki Armağanı. Ankara: A.Ü. Hukuk Fakültesi Yayını.

[27] Taşdelen, S. (2002). *4491,4672 ve 4743 Sayılı Yasalarla Değişik Bankalar Kanunu Şerhi.* Ankara: Özbay Ofset Matbaası.

[28] Von Tuhr, A. (1983). *Borçlar Hukukunun Umumî Kısmı.* C.I-II. (Çev.: Cevat Edege). Ankara: Yargıtay Yayınları No:15.

[29] Tekinay, S.; Akman, S.; & Burcuoğlu, H. & Altop, A. (1993). *Tekinay Borçlar Hukuku, Genel Hükümler.* Yeniden Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 7.Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi.

[30] Erman, E.S. (1969). Teminat Mektubu-Kefalet Akdi-Garanti Akdi. *Adalet Dergisi,* 7, 411-419.

[31] Suntekin, F. (1980). Sosyal Sigortalar Kanununun 83. Maddesi Açısından Banka Teminat Mektuplarının Durumu. *BATİDER.*, X(3), 707-710.

[32] Kuru, B. (1977). *Bankalardaki Mevduatın ve Diğer Alacakların Haczi ve Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunlar.* Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:81, Konferanslar Serisi No:5.

[33] Akyazan, S. (1974). Tatbikatta Banka Teminat Mektuplarının Ortaya Çıkardığı Çeşitli Sorunlar. *BATİDER.*, VII(3), 567-579.

[34] Tandoğan, H. (1982). *Borçlar Hukuku, Özel Borç İlişkileri.* C.II, 2.Baskı. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın No:179.

[35] Tandoğan, H. (1970). Bankaların Akdi Bir Mükellefiyetin Yerine Getirilmesi İçin Verdikleri Teminat Mektupları Yüzünden Muhataba Ödemede Bulunmaları Halinde Lehdara Rücû Edebilmeleri Meselesi Hakkında. *BATİDER.*, V(4), 655-662.

[36] Akyazan, S. (1975). Teminat Mektuplarında Zamanaşımı, *BATİDER.*, 1, 1-13.

[37] Sürmeli, F. & Benligiray, Y. (1999). *Genel Muhasebe-1.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 873.

[38] Toroslu, M.V. (1999). Teminat Mektupları. *Mali Çözüm Dergisi,* 46, 69-75

[39] Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, Sıra No:1, R.G. 26.12.1992-21447, m.IV

[40] Erkural, K. (1991). *Muhasebe Prensipler ve Uygulama.* İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı.

[41] Yalkın, YK. (1995). *Genel Muhasebe.* Ankara: Turhan Kitabevi.

[42] Akdoğan, N. & Sevilengül, O. (2000). *Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulaması.* Ankara: Gazi Kitabevi.

[43] Türkiye Bankalar Birliği Muhasebe Uygulama Yönetmeliği. (http://www.tbb.org.tr/turkce/muhasebe_uygulama). [28.01.2005].

[44] Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ, BDDK., RG. Tarih: 22.06.2002, RG. Sayı: 24793 (Mükerrer), m.12, 8, 11

[45] Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Mevzuat, (http://www.bddk.org.tr/turkce/mevzuat/mevzuat.htm#1). [28.01.2005].

[46] Yakışıklı, Ramazan. (2001). Teminat Mektupları. *Vergi Dünyası,* 235, 95-98.

**Murat ALIŞKAN** (malıskan@marmara.edu.tr) has Ph.D. of Private Law at Marmara University Social Sciences Institute. His research areas include commercial law, banking law, capital market law, and international trade law.

**Cemal ÇAKICI** (cemal@marmara.edu.tr) has Ph.D. of Accounting and Finance at Marmara University Social Sciences Institute. His research areas are financial accounting, cost and management accounting.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.35-44.

# ÖLÜMSÜZ LİDERLER VE LİDERLİK ANLAYIŞINDA ASIRLARCA DEĞİŞMEYEN ORTAK PARAMETRELER

*Murat KASIMOĞLU[1], Aslı KÜÇÜKASLAN[2]*

*[1]Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.*
*[2]Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

***IMMORTAL LEADERS AND UNCHANGED JOINT PARAMETERS OF UNDERSTANDING LEADERSHIP THROUGH AGES***

***Abstract:*** *Leader is the most important thing for the organizations. Success and sustainable grow have been come from their vision and leading style. In the demanding and global world it is more important now. If any organization has such a powerful leader and leadership process will be more and more competitive position in the market place or else result will be disaster for their organizations and their stakeholders. In this study we have been trying to find joint attitude and leading abilities that is same in the past, now and will be same in the future. Their leading characters and legendary leadership applications make them immortal and a hero in front of community.*

***Keywords:*** *Leadership, Unchanged Leadership Parameters, Immortal Leadership.*

***ÖLÜMSÜZ LİDERLER VE LİDERLİK ANLAYIŞINDA ASIRLARCA DEĞİŞMEYEN ORTAK PARAMETRELER***

***Özet:*** *Liderler örgütler açısından çok önemli faktörlerdir. Başarı ve sürdürülebilir büyüme onların vizyon ve liderlik stillerinden gelir. Liderlik, talep edici küresel dünyada daha önemli duruma gelmiştir. Güçlü liderlere ve liderlik sürecine sahip örgütler piyasada daha rekabetçi bir pozisyona sahip olurken, aksi durumda sonuç, örgütler ve onun paydaşları açısından felaket olmaktadır. Çalışmamızdaki temel amaç, liderlik ortak tutum ve özelliklerinin geçmişte, günümüzde ve gelecekte, neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktır. Liderlerin yönetime karakteri ve efsanevi liderlik uygulamaları onları ölümsüz yaparak, toplumların gözünde kahraman yapmaktadır. Bu bağlamda, çalışmamızda ölümsüz liderlik kavramı ve liderlik modelleri ele alınmış ve liderler ve liderlik üzerinde farklı bakış açıları değerlendirilmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Liderlik, Değişmeyen Liderlik Parametreleri, Ölümsüz Liderlik*

## I. GİRİŞ

Örgütsel yaşamın çalışma sistemini yönlendiren birçok boyut mevcuttur. Özellikle beşeri kaynaklar bu açıdan en karmaşık olanıdır. İçinde insan davranışı olduğu için bu faktörü anlamak ve yönetmek liderlik açısından kritik bir durum olarak karşımızda çıkmaktadır. Örgütsel sistem açısından ise önemli bir alan olan beşeri kaynaklar, bugün rekabetin sürükleyici unsuru olarak değerlendirilmektedir. Hem beşeri kaynakların yönlendirilmesi hemde materyal sisteminin belirli bir model içerisinde kullanılması liderler ve liderlik sürecinin özelliklerine bağlıdır. Eğer bir işletmenin lideri ve liderlik süreci olumlu bir yapıda ise, kaynakların rekabetçi kullanımı söz konusudur, aksi halde kaynaklar israf olacak ve başarısızlık ortaya çıkacaktır.

Liderler ve liderlik yaklaşımları örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü karar veren, kaynakların dağılımını belirleyen ve vizyon ortaya koyan onlardır. Örgütlerin, her açıdan başarı ve başarısızlığı onlara bağlıdır. Tarih boyunca liderler ve liderlik sürecinin en temel odak noktası bu alan olmuştur. Liderleri takip edenler ve onun sahip olduğu süreci benimseyenler her açıdan itaatkar bir çalışma anlayışı ile süreçlere katkı vermişlerdir. Burada en önemli soru; takip edenlerin itaat etmesinde etkili olan faktörler nelerdir? Liderlerin hangi özellikleri veya ne tür güç kaynakları bu süreç üzerinde etkili olmaktadır? Veya ne tür bir liderlik süreci burada önemlidir? Soruların aslında net bir cevabını vermek çok kolay değildir. Bu çerçevede tarihisel süreç içersinde alanda ortaya çıkan örnekleri dikkate alarak örgütsel yapı üzerinde etkili olan faktörleri ortaya koymaya çalışacağız.

Liderlik alanında yapılan çalışmalar konuyu çok farklı açılardan ele almaktadırlar. Her yaklaşım liderlik ile ilgili belirli alanlarda görüş ve düşünce geliştirerek konuyu açıklamaya çalışmaktadır. Bu süreci Metcalfe ve Metcalfe [1] çalışmalarında genel olarak şu şekilde özetlemektedirler; konu ile ilgili ampirik çalışmalar 1930 yıllarda başlamıştır. 1980 yıllarda konu araştırma süreci açsından önemli bir paradigma değişimine uğramıştır. Daha önceki yaklaşımlar; Fiedler (1967), Vroom ve Yetton (1973), Yukl (1973), çalışmalarında etkin sonuçlar doğuran çeşitli durumsal faktörler üzerinde durmuşlardır. Daha sonra liderlikte yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu çalışmalar da vizyon, dönüşüm ve karizma üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmalarda özellikle

derinlik ve farklı bakış açılarının yitirildiği ve liderlikle ilgili olarak normatif bir araştırma alanının seçildiği bilimciler tarafından ifade edilmektedir. Westley ve Mintzberg [2], konuya strateji açısından bakmaktadırlar. Son zamanlarda özellikle liderlik, stratejik vizyon ile birleştirilerek değerlendirilmektedir. Bugün belirtilen alanlarda araştırmalar devam etmektedir. Bütün çalışmaların ortak çözüm aradığı soru, liderlik ile ilgili etkin modeller geliştirmektir.

## II. LİDERLER VE LİDERLİK ÜZERİNDE FARKLI BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızın bu bölümünde; alan ile ilgili ortaya konan modeller üzerinde duracağız. Çalışmaların ortaya koydukları varsayımların değerlendirilmesini yaparak, daha sonraki aşamada ise eklektik bir çalışma ile konunun değerlendirilmesini ölümsüz liderlik açısından yapmaya çalışacağız.

Bennis [3], çalışmasında liderlerin ortak özellik ve davranışsal modellerini ortaya koymuştur. Çalışmasında farklı olan noktalardan çok benzeşen ve ortak olarak ifade edilebilecek bazı özellikler tespit etmiştir. Bunun sonucunda da liderin, örgütlerde *doğru iş yapan* bireyler olduğu sonucuna varmıştır. Birçok örgütün aşırı bir yönetim anlayışı ile karşı karşıya kaldığı ancak yöneltmenin yetersizliğini ifade etmektedir. Bütün değerlendirmeleri ampirik gözlemler ışığında sonuçta dört faktör altında sınıflandırmaktadır:

*Dikkat Yönetimi:* Liderlerin ortaya çıkan birinci ortak özelliği, onu takip edenlerin dikkatlerini uyandırması ve canlı tutmasıdır. Çünkü liderler vizyona sahiptirler, bu durum takip edenleri olmadıkları yerlere getirir.

*Anlam Yönetimi:* Çalışmasında liderlerin ortak yönlerinden bir tanesi de, anlam yönetimidir. Liderler, takip edenlerin rüyalarının ortaya çıkmasına olanak yaratarak, sürece daha sonra onları dahil ederler. Liderler takip edenlerin vizyonları ile iletişim kurmak zorundalar. İletişim, aynı amaca yönelik birlikte çalışma bu sürecin sonucunda ortaya çıkan önemli bir durumdur. Liderler fikir ve düşünceleri diğerleri için gerçekçi yapmak zorundadırlar. Vizyon ne kadar mükemmel olursa olsun liderler analoji ve metaforlar kullanarak açık bir şekilde bunları ifade etmek zorundadır.

*Güven Yönetimi:* Liderlerin diğer önemli bir özelliği, güven ilişkisinin yönetimi olarak ortaya çıkmıştır. Güvenin en önemli özelliği başkaları açısından güvenilir olmaktadır. Bu durum, liderlerin her şartta aynı tavır, davranış ve nitelikte hareket etmesi olarak da ifade edilebilir.

*Benlik Yönetimi:* Araştırmada dördüncü alan olarak, benlik yönetimi üzerinde durulmuştur. Buna göre de, liderlerin kendi yeteneklerini bilmesi ve bunların etkin bir şekilde geliştirilmesi takip edenler açısından önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu faktörlerin yanında liderliğin, bütün örgütte hissedilen bir süreç olduğu ve çalışanlara barış ve enerji sağlayan niteliği üzerinde durulmaktadır. Yapı içerisinde güçlendirmenin kolektif bir etkisinin varolduğunu söyleyebiliriz. Güçlendirme sonucunda çalışanlar; kendilerinin önemli olduğunu hissedecekler, öğrenme ve yeteneklerinin gelişimine fırsat yaratılmış olacak, çalışanlar grubun bir parçası haline gelecektir. İş, daha heyecanlı bir nitelik kazanacaktır.

Bütün faktörler, liderlik sürecinin farklı boyutlarını ortaya koyarak örgütsel sistem içersinde çalışanlar, örgüt ve lider arasındaki ilişkileri etkileyen değişkenlerin neler olduğunu bize açıklamaya çalışmaktadır. Bu süreçte en önemli noktalardan bir tanesi, liderlerin örgütler ve onu takip edenler açısından çok önemli bir faktör olduğudur.

Zaleznik [4], çalışmasında liderlik ile ilgili olarak en önemli noktanın hayal kurma olduğunu vurgulamaktadır. Bunun da konuları ve problemleri fırsata dönüştürme yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Bu süreç basit olarak diğerlerini, problemleri çözmeye motive etme olarak ifade edilmez. Sorunlara karşı fırsat yaratma ve bunlara çözüm bulma en önemli noktalar olarak ifade edilebilir. Fırsatçılık, liderlere vizyonlarını pratik olarak ifade etme fırsatı verir. Hayal kurma yeteneği, neyin olması gerektiğini aynı zamanda görselleştirme çabası olarak da değerlendirilmektedir. Liderler, iyimser olmak durumundalar. Çünkü diğerlerinin vizyonlarını şekillendirmektedirler.

Tichy ve Devanna [5], çalışmalarında liderlik ile ilgili olarak günümüzün örgütlerinde liderliğe daha çok ihtiyaç olduğunu ifade ederek, liderlerin genel olarak özelliklerini şu şekilde değerlendirmektedirler:

*Liderler kendilerini değiştirici olarak tanımlarlar.* Gerçekten de liderler ve liderlik sürecinin en önemli parçası değişim yaratmak ve süreci yönetmektir. Bugün örgütlerin piyasada kalmaları ve rekabetçi yetenekler geliştirmeleri tamamen bu duruma bağlıdır. Özellikle örgütsel imaj ve farklılaşmanın yaratılmasının sorumluluğu tamamen liderlerdedir.

*Liderler diğerlerini cesaretlendirirler.* Bu alanda liderlerin yaptığı en önemli çalışma, diğerlerinin risk almasına yönelik olarak cesaretlendirmesidir. Bunun için çalışanlara daha çok otonomi vererek onların operasyonlarda görev almalarını desteklediklerini görmekteyiz.

*Liderler diğer insanlara güvenirler.* Liderler ve liderlik sürecinin en önemli unsurlarından bir tanesi de

diğer insanlara güvendir. Burada özellikle liderliğin bir diktatörlük olmadığını belirtmek gerekir. Genelde liderler bu durumda bile çok güçlü, diğerlerine karşı duyarlı ve takip edenleri güçlendirme eğiliminde olurlar.

*Yaşam boyu öğrenirler.* Liderler daha önce yapmış oldukları yanlış anlatma ve ifadeleri sorun olarak görmezler. Bunlardan ders çıkararak, deneyim olduğunu düşünürler. Davranışsal süreçlerine olumlu bir şekilde öğrendikleri yeni şeyleri katarlar.

Goleman [6], konu ile ilgili olarak farklı bir nokta üzerinde durmaktadır. Çalışmasında zeka, ciddiyet, vizyon gibi faktörlerin başarıda önemli unsurlar olduğu, ancak süreci açıklamada yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Gerçek etkin lideri, diğerlerinden ayırtan en önemli unsurun duygusal zeka olduğunu ifade etmektedir. Bu zeka, kendi kendine düzenleme, farkındalık, motivasyon, empati ve sosyal beceri şeklinde ifade edilebilir. Araştırma sonucunda duygusal zeka ve faaliyet sonuçları arasında ilişki olduğu ampirik bulgular ile desteklenmektedir.

Özellikle, liderlerin yöneltme sürecinde farklı yönlerini ortaya koyan çalışma, konunun anlaşılması açısından önemli bir çerçeve ortaya koymaktadır. Özellikle duygusal zekası zayıf liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşların örgütsel yapı içersinde birçok sorun yaşadıkları görülebilmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak ta mutsuz çalışanlar, müşteriler ve ortaklar ortaya çıkmaktadır. Bütün bu değerler eğer birde otokratik bir liderlik anlayışı ile destekleniyorsa, örgütsel yönetim süreçleri çok ciddi anlamda olumsuz etkilenecektir. Bu tür durumlara yönelik birçok farklı örneğe rastlamak mümkündür.

Zaleznik [7], liderliğin öğeleri olarak üç faktörün başarı yaratmada önemli yerinin olduğunu ifade etmektedir. Bunlar isteklendirme, vizyon ve tutkudur. Örgütsel başarı sürecini yönlendiren bu alanlar başarılı liderlik açısından büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca çalışmasında yönetici ve lider kavramlarının yönetim süreci içersinde, rollerinin de farklı nitelikler taşıdığını ifade etmektedir. Liderler, belirsizlikleri yönetebilme kabiliyetleri olan, eksik ve yetersiz yapılarda bile çalışabilme yeteneğini kullanan ve olayları tamamen algılayabilme özelliğindedirler. Örgütsel başarının temel unsuru yönetici ve liderlerin senkronik çalışabilme yeteneğinde olmasına bağlıdır.

Konu ilgili yapılan çalışmalar farklı noktalardan bakarak değerlendirmeler yapmaktadır. Boehnke ve diğerleri [8], çalışmalarında liderlik davranışlarının evrensel olup olmadığı üzerinde durarak, kültürler arası farklılıkların bu süreçte yarattığı etkiyi değerlendirmektedirler. Çalışmanın ampirik sonuçlarına göre üst seviyede bir örgütsel performans açısından bazı temel liderlik özellikleri vurgulamaktadırlar. Bunlar; vizyon yaratmak, entelektüel yönlendirme, takım oluşturma, koçluk gibi özelliklerdir. Örgütsel verimlilik ve başarı düzeyini yönlendirebilmektedir. Çalışmanın sonucunda üst seviyede bir örgütsel başarı için etkili liderliğin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Pillai ve Williams[9], çalışmalarında liderlik ile ilgili değişik boyutları ele almışlardır. Özellikle çalışanların kendilerini daha verimli hale getirmesi ve anlamlı işler ortaya koyabilmeleri için liderin önemi üzerinde durulmaktadır. Liderliğin örgütsel bağlılık ve performans ile ilişkisinin dinamik bir çerçevede var olduğu çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar yangın kurtarma çalışmalarında yapılan ampirik çalışmalar ile desteklenmiştir. Konu ile ilgili Kass ve Shamir [10], yaptıkları çalışmada ise lider ve takip edenler arasında sıkı bir duygusal bağın olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu özellikle bilişsel kuramın tam tersi bir durumdur. Konu ile ilgili çok fazla ampirik çalışmanın olduğunu söylemek mümkün değildir. Dolayısıyla çalışma lider ve takip edenler arasındaki duygusal ilişkinin derinliği üzerinde değerlendirmeler yaparak hipotezi test etmektedir. Bunun sonucunda da vizyon, sosyal alanın içeriği ve asimilasyonun bölgesel bağlılık ile arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Liderlik ve takım performansı konusunda uygulamadaki durumu inceleyen çalışmaların da varolduğunu görmekteyiz [11]. Bu çalışmanın değerlendirmeleri de liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Özellikle liderlerin motivasyon sürecini etkilemeleri, entelektüel simülasyonun örgüt sistemi içerisinde paylaşılan vizyon yarattığı, takım bağlarını güçlendirdiği ve güçlendirilmiş takım üyeleri arasında çatışmaların azaldığını ortaya çıkarmışlardır. Bu tür liderlik uygulamaları takım içindeki bağları güçlendirmektedir, iletişimi geliştirerek ilişkilerin güçlenmesine olanak yaratmaktadır. Bu etki yapılan uygulamalı çalışmalar ile ortaya konmuştur.

Konu ile ilgili spesifik bir çalışma da Apker [12], tarafından yapılmıştır. Çalışma, özellikle konunun sağlık sektörü açısından durumu ele alınmaktadır. Hemşirelerle yapılan değerlendirme ile değişim yönetimi arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Kark [13], konuyu kadınlar açısından incelemektedir. Son zamanda artan bir şekilde kadın liderlerin erkeklerin daha önce doldurdukları pozisyonları, doldurduklarını çalışmalar sonucunda ortaya koymuşlardır. Araştırmaların son zamanlarda cinsiyet ile liderlik arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmaya yöneldiklerini ifade etmektedir. Bu durum özellikle cinsiyetin örgüt içindeki durumunu zenginleştirmektedir. Chakraborty ve Chakraborty [14], konuya ruhsal psikoloji açısından bakarak liderlik sürecinin farklı bir boyutu üzerinde durmaktadırlar.

Bu çalışmada, diğer çalışmalarda olduğu gibi liderliğin moral ve motivasyon açısından önemini ifade etmektedir.

Gosling ve Mintzber [15], çalışmalarında örgütsel açıdan konuyu değerlendirmektedirler. Özellikle liderlerin ilgili olabilecekleri alanlar beş faktör etrafında toplanmıştır. Bunlar liderin kendisi, örgütler, içerik, ilişkiler ve değişim gibi alanları kapsamaktadır.Goleman[16] yaptığı değerlendirmede her hangi bir liderlik modelinin kesin bazı sonuçları doğurduğuna ait kanıtların olmadığını ifade etmektedir. Ancak son zamanlarda 3871 lider üzerinde yapılan çalışma sonucunda duygusal zekanın altı farklı boyutunun liderlik sürecindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bu altı alanın liderleri ise, zorlayıcı lider hemen emirlere uyulmasını bekler; otokratik lider takip edenleri vizyona doğru yöneltir; demokratik lider uygulamalara ortak bir zemin yaratmaya çalışır; barış yaratıcı lider mükemmelliği bekler; koç liderler bireyleri geleceğe dönük olarak geliştirir.

Goleman[17], başka bir çalışmasında konuyu daha kapsamlı olarak ele almaktadır. Duygusal zekanın konu açısından önemini kapsamlı örneklerle ortaya koymaya çalışmaktadır.

Liderlerin değişen rollerini ele alan Bartlett ve Ghoshol [18], zaman içerisinde örgütsel bir çok alanda yaşanan gelişmeler liderlerin rollerini yeniden tanımlamalarını gerekli kılmaktadır. Araştırmada çalışanlara, örgütsel yapıya, bilgi akışına yönelik gelişmeler liderlik açısından ele alınmaktadır. Bennis [19], "Liderlerin Yedi Çağı" isimli çalışmasında konuyu zaman süreci içerisinde liderlerin davranış tutum ve yöneltme anlayışlarını ele almaktadır. Kotter[20], çalışmasında liderlerin gerçekten neler yaptığı üzerinde durmaktadır. Liderleri örgütlerde özellikle değişimi yaratan ve gerçekleştiren unsur olarak değerlendirmektedir. Çalışmada ayrıca liderlerin örgütsel unsurlar arasında bağlantı kurarak bunları ortak amaçlara yönelik olarak planladığı ortaya konmaktadır.

Diğer bir çok çalışmada da vurgulandığı gibi, liderlerin isteklendiren ve motive eden nitelikleri örgütsel yapı açısından hayati öneme sahiptir. Durumun özellikle çalışanları enerjilendiren yönünün olduğu ifade edilmektedir. Conger ve Fulmer [21], çalışmalarında başarı ve başarısızlığa yönlendiren unsurları dikkate alarak, dinamik ve geliştirici başarı planlarına sahip örgütlerin mekanik süreç ve yapılara göre daha başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır. Örgütsel ekolojide stratejinin belirlenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması liderlerin önemli çalışma alanları arasında yer almaktadır. Doğru strateji, rekabet ve yeniliklere karşı örgütlerin alternatif yaratmalarına olanak sağlamaktadır.

Konuyu farklı boyutları ile değerlendiren bilimciler, özellikle ortak bir nokta üzerinde durmaktadırlar; liderler örgütleri için çok önemli bir yere sahiptir. Örgütsel yaşam birçok açıdan onların kararları ile yönlendirilir.

**Tablo.1. İş Yaşamında Liderler Açısından Duygusal Zekanın Boyutları**

| Duygusal Zekanın Boyutları | Tanım | Belirtiler |
|---|---|---|
| Farkındalık | Duyusal yapıyı, ihtiyaçları, bireysel hissiyatı anlama ve tanıma; bunların diğerleri açısından ne tür sonuçlar doğuracağını görme | Özgüven<br>Realist olarak bireysel performans analizi<br>İyi hisleri gösterebilme |
| Düzenleyici | Olumsuz duygusal atmosferi yönetme | Güven<br>Belirsizliklerle çalışma yeteneği<br>Değişime karşı açık olma |
| Motivasyon | Çalışmanın para dışındaki önemli faktörlerini ortaya koyma<br>Amaçlara yönelik olarak enerjik çalışma | Başarıya yönelik güçlü bir duygu<br>Başarısızlık karşısından bile iyimserlik<br>Örgütsel bağlılık |
| Empati | Diğer bireyleri anlama<br>Bireylere duygusal tepkilerine göre davranma | Becerileri oluşturma ve yönetme<br>Kültürler arası duyarlık<br>Müşterilere çeşitli hizmetler |
| Sosyal Beceri | Ağ sistemi oluşturma İlişkileri yönetmede yeterlilik<br>Ortak değerler bulabile yeteneği | Değişimi etkin yönetme yeteneği<br>İnandırıcılık<br>Takım oluşturma ve yönetmede uzmanlık |

***Kaynak: Goleman, D. (1998). What Makes A Leader? Harvard Business Review, November-December, 88. [16]***

Konu ile ilgili çok çeşitli çalışmaların alanda varolduğu görülmektedir. Özellikle kişilik özelliklerinin iş yerinde diğer bireyleri hangi alanlarda etkilediği [22]; örgütsel performans ve lider arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmaların sonucunda faktörler arasında pozitif ilişkilerin varolduğu [23]; tepe yöneticiler ve çevre arasındaki ilişkilerinin ele alındığı çalışmada, stratejik basamağın örgütsel sistemin işleyişini yönlendirmedeki etkileri değerlendirilmektedir. Yöneticilerin uzmanlık alanlarının strateji ve örgütsel başarı süreci üzerindeki etkileri Fortune 500'de yer alan şirketler ele alınarak ortaya konmaya çalışılmaktadır [24]. Konu, başka bir çalışmada tepe yönetimin demografik yapısının sosyal entegrasyon ve iletişim ile ilişkisi değerlendirilmiştir [25].

Tepe yönetim basamağının hetrojenitesini inceleyen başka çalışmada, bu yapının örgütsel rekabet süreci üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır [26]. Konu ile ilgili başka çalışmalara rastlamak mümkündür [27]. Çalışmalar her geçen gün gelişerek konuya daha farklı pencerelerden bakmaya olanak sağlamaktadır. Özellikle ampirik değerlendirmeler ile konunun ele alınması gerçek yaşamdaki olayları görmemize olanak sağlamaktadır. Bu durumunda yeni ve farklı araştırmalar ile desteklenmesi gerekmektedir.

## III. ÖRGÜTLER VE LİDERLER

Örgütler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirdikleri en karmaşık yapılardır. Çünkü örgüt, grupların veya toplulukların ihtiyaçlarını dikkate aldığı için bir çok alanda sistemin rasyonel çözümler geliştirmesini sağlar. Bunlar, gerek bireyler gerekse de toplumlar açısından hem maddi hem de manevi katkılar sağlar. Bu yüzden tarihteki en önemli buluşlardan biridir. Örgütlenmiş yapılar bireylerin ihtiyaçlarına ortak çözümler geliştirme ve bunu belirli bir amaç çerçevesinde yöneltmektedir. İçinde yaşadığımız çağa, toplumları getiren en önemli araçlardan biridir.

Gerçekten de gelişmiş ve belirli bir refah düzeyini yakalamış toplumlara baktığımızda genellikle örgütsel yaşamın her basamakta etkisini görmek mümkündür. Yaşamın her alanındaki faaliyetler profesyonel örgütler tarafından yürütülmektedir. Bu durumda doğal olarak toplumların maddi ve beşeri kaynaklarını etkili ve etkin kullanmasına olanak vermektedir. Örgütlerin temel olarak yönlendirdiği toplumların içerisinde meydana gelen çatışmalarda önemli azalmalar olmaktadır. Bunun tersine örgütlerin çok yaygın olmadıkları toplumlarda da bireyler genel olarak toplumun büyük kesimleri tarafından destek görmeyen ve birçok zamanda resmi bir örgüt yapısı olarak kabullenilmeyen birimler olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da sistemler içersinde birçok alanda çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır.

Zaman ilerledikçe örgütsel yaşam gereksinimi artmaktadır. Çünkü yukarıda da belirtildiği gibi örgütsel yaşamın bir çok alanda önemli katkılarının olduğunu görmekteyiz. Birinci olarak, örgütsel yaşam bireyler açısından en düşük maliyet en yüksek kalitede olanaklar sunmaktadır.

İkinci olarak, organizasyonların yoğun olduğu bir yaşamın yaratacağı rekabetçi paradigma sürekli olarak yeniliklere açık davranışlar gösterir. Bu durumda, evrimsel gelişmenin itici gücü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üçüncü olarak, örgütlerden sağladığımız ürün ve hizmetlerle devam ettirdiğimiz yaşantımızı, her alanın uzmanı tarafından yaratılan değerlerle planlamaktayız. Bütün bu çalışmalar, bireylerin veya diğer örgütlerin sahip oldukları potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanmalarına olanak sağlamaktadır.

Bu şartlar içerisinde ihtiyaçlarımızı karşılayan örgütler, zamanla birçoğunun varlıklarını devam ettirmede sorun yaşadıkları görülmektedir. Her gün yaşantımıza yeni örgütler girerken aynı zamanda birçoğunun da yok olduğunu görmekteyiz. Ancak bazı örgütler var ki çok güçlü ve rekabetçi bir nitelik göstermektedir[28]. Ancak bu değerlerde de, sürekli olarak paradigma erozyonu yaşandığı için süreç içersinde ortaya çıkan yeni değerler iş dünyasının yapısına ayak uydurmak amacıyla kendisini yenilemekte veya yeni değerlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu süreci yönlendiren en önemli faktör örgütlerdeki liderler ve liderlik anlayışıdır. Sistemle bütünleşen, dinamik ve yaratıcı değerleri örgüte kazandıran liderler asırlık örgütlerin de yaratıcılardır. Bu performans ve çalışma aynı zamanda onların tarih içersinde yerlerini almalarına olanak sağlar.

Örgütlerin başarısızlıklarında ise yine liderlerin yanlış karar ve uygulamalarının etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Etkin olmayan yada liderliğin gücünü olumsuz alanlarda kullanan liderlerin her zaman varolduğunu görmekteyiz. Bu konuyu açıklayan birçok uygulamalar görmekteyiz.

Çalışmamızın temel düşüncesi, eğer örgütler bazı temel değerlere sahip olurlarsa; bu değerler liderler tarafından yaratılmaktadır. Bunların büyük idealler ve büyük fikirler gibi kendilerine sahip çıkan destekleyenleri olacak, bu paradigmada örgütün piyasada uzun süreli kalmasına olanak sağlayacaktır.

İş dünyasındaki örgütlerin başarısızlıklarında rol oynayan faktörlerin farklı farklı oldukları görülmektedir. Bu faktörler yapılara göre çeşitli farklılıklar göstermektedir. Ancak hepsinde de ortak nokta şudur; sonuçta birçok ekonomik değer yok olmakta, birçok birey işsiz kalmakta, piyasaların dinamizmi ve rekabetçi ortamı kaybetmektedirler.

Örgütler faaliyetlerini yürütürken karşı karşıya kaldığı sorunlar durumlara göre çeşitlilik göstermektedir. Eğer bu sorunların tespiti zamanında yapılamazsa ve dikkate alınmazsa bunlar organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Ancak şu da unutulmamalı ki bazen basit sorunlar bile organizasyonların sağlıklı rekabet etmesini engellemekte; kısa ve uzun vadede önemli kayıplar verdirmektedir.

Örgütler açısından bu temel hastalıkları genel olarak üç noktada ele alınabilir. Bunlar operasyonel basamaklardaki sorunlar; fonksiyonel veya orta basamaklardan kaynaklanan sorunlar ve son olarak ta stratejik basamaktan kaynaklanan sorunlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Operasyonel basamaktan kaynaklanan temel sorunlar daha çok fiili davranışlar ile ilgilidir. Bu hastalıklar genel olarak çalışanları, üretimi ve satış gibi konuları içermektedir.

Çalışanlarla ilgili temel sorunların başında yarattıkları katma değer gelmektedir. Eğer çalışanın yaratmış olduğu katma değer maliyetine yakınsa bu örgüt ve çalışanlarla ilgili temel sorunlarla ilgili olarak ipuçları vermektedir. Bunların başında da verimlilik çalışmaları gelmektedir. Eğer bir örgütte çalışanın verimlilik düzeyi dolayısıyla etkiliği ve etkinlik düzeyi düşükse orada önemli sorunların olduğu düşünülmelidir. Böylece bir kurumda temel sorunun belirlenmesinde ilk dikkate alınması gereken nokta çalışanların performansıdır. Bu noktada birçok kurum açısından kritik nokta, performans düzeyinin ne ile karşılaştırılacağıdır. Burada önemli bir yöntemin tekniği, kıyaslamadır. Eğer bu teknik ile ölçüm yapılırsa örgütün en yüksek düzeye sahip bireyleri bularak çalışanlarının başarısını daha rasyonel ölçme şansı yakalayabilir.

Çalışanların örgütlerde çok önemli misyonları vardır. Bir örgütün temel başarısı ve başarısızlığı çalışanların örgütte yarattıkları değere bağlıdır. İki farklı örgüt karşılaştırıldığında dikkate alınacak temel unsur çalışanların organizasyona sağladığı katkıdır. Diğer faktörlerin aynı kalması şartı ile çalışanların yarattıkları değerler açısından bir karşılaştırma yapıldığında etkinlik ve etkililik düzeyi yüksek olan insan kaynaklarına sahip, örgütlerin daha önemli rekabet avantajları yakalayacaklardır.

Bilindiği gibi liderler mikro ve makro sitemlerde stratejik rol oynayan önemli birimlerdir. Kurumlar tehlikeleri ve fırsatları onlar yardımı ile görerek başarıya ulaşırlar veya tam tersi liderlerin liderlik eşiğine ulaşamaması sonucunda bulundurdukları pozisyonlardan aldıkları güçle sistemlerin savunma mekanizmalarını yok ederek örgütlerin tehlikelere karşı savunmasız kalmalarına neden olurlar. Bu yüzden liderler organizasyonları açısından hayati fonksiyona sahiptirler.

Liderlerin spesifik olarak görev ve sorumlulukları şu faktörler çerçevesinde değişebilir; şirketlerin misyonlarının, amaçlarının, stratejilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan değişik durumlar genellikle liderlerin görev ve sorumluluk alanlarında farklılaşmalar yaratır.

Etkin ve etkili lider organizasyonu holistik görebilen ve sistem içersindeki mekanizmaların karşılıklı olarak ilişkilerini görerek olaylar arasındaki ilişkiyi kurabilme özelliğine sahiptir.

Genel anlamda yönetici bütün örgütlerde aynı fonksiyonları üstlenir. Spesifik olarak örgütsel amaç ve ilkelerinde değişiklik olabilir. Bu spesifikasyon liderlerin fonksiyonları açısından bir farklılaşma yaratmamaktadır. Ancak global çevre, yöneticileri yeni beceri ve görüş kazanmaya zorlamaktadır.

Liderler birey olarak; örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan kişidir. Bunun değişik adlandırılmaları vardır; supervisor, takım lideri, bölüm şefi, müdür, başkan, vs. liderler işgörenleri amaçlara yönelten bireylerdir. İnsan kaynakları açısından çok önemli ve gereklidir. Liderlerin mesleği kaynakların kullanımı; enformasyon teknolojisi, materyal ve para gibi aletlerle örgütlerin tüketicilerine mal ve hizmet üretmesini sağlar.

Bütün liderlerin mesleğinin içerdiği tek evrensel olgu vardır. Örgütlerde insan ve materyal kaynaklarını yüksek performanslı kullanarak örgütün, amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Bu da, yöneticilerin değişkenleri bir araya getirerek bunları işgörenler arasında etkin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Eğer insan kaynaklarının performansı iyi tanımlanır ise o zaman örgütteki çalışmalar etkin olarak gerçekleşebilir. Aksi halde insan kaynaklarının örgüt içi performansı iyi olmaz ise örgütün performansının da iyi olma şansı hemen hemen yoktur. Bu da liderlik mesleğinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Büyük yönetimci Henry Mintzberg yönetim mesleğinin önemini şöyle vurgulamaktadır

"Hiçbir meslek, bizim toplumumuzda yöneticininkinden daha çok gerekli değildir. Yönetici bizim sosyal değerlerimiz olan; becerilerimizi ve kaynaklarımızı ya iyi kullanır ya da gereksiz harcar. Yönetim mesleğinde zaman normların atılmasını gerekli kılmaktadır ve realist çalışmayı öngörmektedir. Bu yüzden biz zor işlerin performanslarında önemli iyileştirmeler yapmak için hemen işe başlamalıyız".

Performans ve tatmin global dünyada işyerinde gelişen iki önemli konudur. Yöneticilerin tatminsiz olarak performansı uzun süre tutmaları zordur. Birtakım özel işler konumlarına rağmen bütün yöneticiler etkililiği sürekli kılmada aynı sorumluluğu paylaşırlar.

Lider örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarf ederken yakın çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların, hammadde, malzeme, yedek parça ve donanım satanların aynı endüstride veya ikame mallar üretim endüstrilerinde çalışan rakiplerin; devlet, yerel yönetimler ve işletmelerin faaliyeti ile ilgili diğer resmi ve yarı resmi kurumların nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Bu zorunluluk örgütsel amaç belirtmede ve onlara ulaşmada serbestlik ve maksimizasyon kavramlarını ortadan kaldırmaktadır. Yerine sınırlılık ve optimizasyon kavramlarını getirmektedir. Lider aynı şekilde gerek yakın çevrede yukarda sayılan faktörlerle; gerekse de işletmelerin

ekonomik sosyo- kültürel, teknolojik, siyasal, doğal ve hukuksal çevre koşulları altında faaliyet göstermektedir. Bu faktörler örgütün ürettiği mal ve hizmetleri arz, talep, kalite ve fiyatlandırma da etkili olduğu gibi, çevreden talep ettiği, para, materyal, işgücü vb. üretim öğelerinin arz, talep, kalite ve fiyatını da olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir ·

Bu açıklamalardan hareketle liderin çok fonksiyonlu, çok becerili, analitik düşünce yapısına sahip bir birey olarak; birtakım amaçlara ulaşmak için işletme içi ve dışı koşulları hem kendi içerisinde hemde birbirleri arasında koordinasyonu sağlayarak güçlü vizyon ile örgütlerin başarısını sürekli kılmayı hedefler. Bu da doğal olarak global rekabetin yaratmış olduğu zorlu çevresel faktörler açısından gerekli olan bir durumdur.

## IV. ÖLÜMSÜZ LİDERLİK

Gelişen ve değişen dinamik sistemin ortaya çıkarmış olduğu yeni anlayış ve vizyonlar çerçevesinde yönetsel gereksinimleri değerlendirmek. Yeni paradigmada liderlerin özelliklerine ilişkin olarak orijinal sınıflandırmalar geliştirmek.

Artık şu konuda hiçbir şüphe yoktur. Liderler kurumları için hayati öneme sahiptirler. Kurumlar onların vizyonu, onların ufku ve onların yaratıcı perspektifleri ölçüsünde geleceğe kendilerini hazırlarlar.

Global yapı ve anlayış sistemi sürekli bir liderlik seçkini ortaya çıkarmıştır. Bu anlayışta olanlar, kozmopolit yapıları ve değişime açık özellikleriyle örgütlerin sorumluluk noktalarında yer almaktadırlar.

Lider sınıfı dünyada, her zaman, bütün insanlarla çalışabilmektedirler. Dünyadaki total fırsatlar ve faydalar karşısında sürekli uyanıktırlar. Yaşadığımız çılgın dünya çılgın organizasyonlar öngörmektedir. Bu durumda beşeri sermayeyi daha iyi kullanmayı gerektirmektedir. Örgütlerin tek sermayesi çalışanların hayalleridir. Günümüzdeki dönüşümde artık şu konuda hiçbir şüphe kalmamıştır. Bizler uluslar arası topluluk içinde yaşıyoruz. Çünkü iletişim ağı bizim dünyanın her tarafı ile etkin iletişim kurabilmemize olanak tanımaktadır. Bu yapı dünyanın coğrafik yapısından kaynaklanan sorunların ortadan kalkmasına yol açarak; değişim, buluş ve yeniliklerden eşanlı olarak etkilenmelerine neden olmaktadır. Başarıda kritik unsurlar konsept, beceri ve bağlantı gibi soyut faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu değerler akışkan, taşınabilir ve soyut özellikler göstermektedir. Artık gerçek rekabet gücü bu soyut faktörlerin liderler tarafından nasıl kullanıldığına bağlıdır.

Geçmişte ve günümüzde liderleri ve liderlik süreçlerinin sonuçlarını, ölümsüzleştiren bazı spesifik alanların olduğunu görmekteyiz. Şimdi kısaca bu değişkenleri dikkate alarak, günümüzün ölümsüz liderlerinin ve liderlik sürecinin ortak özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışacağız. Bunlar aynı zamanda yapılan birçok çalışmada ortak özellik olarak da vurgulanmaktadır.

***Mükemmel kurum paradigması yaratmak.*** Peters ve Waterman'nın kapsamlı olarak işletmeler üzerinde yaptıkları çalışma sonunda mükemmel kurum paradigmasına sahip olmak için sekiz tane ortak değer tespit edilmiştir. Peki bunlar arasında neler var? Sıfır tabanlı bütçeleme, amaçlara göre yönetim, sektör, gurup veya portföy yönetimi mi? gelişen ve büyüyen çalışmalarda bilgisayar kullanımı mı? Yoksa stratejik yönetim alanında yüksek derecede beceri sahibi kimseleri mi? Belki bütün bunları kullanmak tatmin edici başarı düzeyinin yakalanmasını sağlamayacaktır. Bunun için liderlerin önemli maliyetlere katlanmasına hiç gerek yok! Sadece bazı faktörleri uygulamak için zamana, isteğe, enerjiye ihtiyaçları vardır. Kısaca olağanüstü performansa sahip olmak için bazı basit stratejileri uygulamak yeterli olacaktır. Şimdi global alanda önemli başarı sağlayan şirketlerin genel yapısına baktığımızda ortak bazı noktalarının olduğunu görmekteyiz:

- Mükemmel kurum paradigması yaratmak,
- Hareketten yana olmak ,
- Müşterilerle sürekli iletişim halinde olmak,
- Özgürlük ve girişimcilik,
- Uzlaşarak verimlilik artırmak,
- Anahtar değerler üzerine odaklaşmak,
- Yapı ve kurmay sistemin yalın olması, .
- Eşzamanlı merkezi ve merkezkaç yapılara sahip olmak,
- En iyi bildiği işi yapmak.

Bütün bunlar sürpriz değil ancak birçoğu işletmecilerin dikkatini çekmemektedir. Birçok lider bu değerleri gözden uzak tutmaktadır. Oysa bütün bu stratejilerin uygulanması sunulan servisin kalitesini, buluş ve yenilik yapma oranında artış sağlar. Örgütsel yapının güçlü bir niteliğe sahip olmasını sağlar. İşte bu anlayış ölümsüz liderler ve liderlik süreci yaratmaktadır. Yüz yıllar önce yaratılan ürünler, kurumlar ve değerler buna örnek olarak verilebilir.

***Küresel stratejist.*** Maksimum değişimin yaşandığı küresel çevrede liderleri büyük stratejist yapan bazı faktörler vardır. Bunlar birincisi, liderlerin alışılmış düşünce kalıplarından, ve kendi önyargılarını dikkate almadan olayları değerlendirme yeteneğidir. Diğer faktör ise, olası tehlikelerin farkında olarak hızlı karar verme ve hareket yaratma yeteneğidir..

Bu konuda ilginç bir örnek JVS'nin VHS sisteminin Sony firmasının Betamax'ını piyasadan yok etmesi verilebilir. Burada temel üstünlük teknoloji ve diğer faktörlere dayanmamaktadır. Başarıyı yaratan stratejidir. JVS öncelikle Japon daha sonra Avrupa ve ABD ile işbirliği yönünde bir strateji takip ederken; Sony gururunun tuzağına düşmüştür. Piyasalardaki ününe dayanarak, herhangi bir ortaklığa yanaşmadı ve pazarın bütününü ele geçirmeye çalıştı.

Sonuç olarak, stratejist liderlerin öncü görüşleri kutup yıldızı gibidir, onlara ulaşılmaz ancak takip edildiğinde sizi çok güvenli noktalara götürürler. Ölümsüz liderlik anlayışı her alanda önemli stratejileri ortaya koyan ve bunları takip eden bir özellik göstermektedir.

***Kutsal misyon yaratma.*** Günümüzde yüzlerce yeni örgütler doğmakta yüzlerce de ölmektedir. Bu sistemlerin faaliyetlerini devam ettirebilmelerinin temel kaynağı liderlerin yarattığı misyonun kutsallık derecesidir. Çalışma yaşamına baktığımızda asırlık kurumların olduğunu görmekteyiz. Bunlar yüzyıllarca aynı dinamizmi ve yaratıcılıkla faaliyetlerine devam etmektedirler.

Asırlık kurumların başarısının altında yatan temel faktör yarattıkları kutsal misyona dayanmaktadır. Kutsal misyona sahip olan kurumlarda çalışanlar önemli örgütsel bağlılık derecesine sahiptirler. Bunun da en iyi örneğini Japon şirketlerinde görmekteyiz.

Japon şirketlerinde çalışanlar kurum misyonuna yönelik olarak sınırsız bir motivasyona sahiptirler. Kurumları için her türlü fedakarlığı gösterebilmektedir. Örgütlerde bunun karşısında çalışanlarına karşı ömür boyu çalışma imkanı sunmaktadır.

Liderlik sürecinde takip edenlere bu misyonun aşılanması büyük önem taşımaktadır. Bunu başaran liderler asırlarca kahraman olmayı başarmışlardır. Yarattıkları misyon da nesiller arasında sürekli olarak aktarılmaktadır.

***Çılgın çevrede değişim yaratma.*** Bugün kurumlar gerçekten çılgın bir değişim içerisinde yaşamaktadır. Toyota'nın tepe yöneticilerinden biri yolda arabasıyla giderken hangi arabaların Toyota olduğunu kendisinin bile söyleyemediğini ifade etmektedir.

Apple bilgisayar yönetim kurulu başkanı, kişisel bilgisayar sektörünün Rocky4 veya Baba 5 türünden dizilere dönüştüğünden şikayet etmektedir. Her iki sektörde de modeller hızla eskiyor veya yenileniyor.

Çalışma yaşamında geliştirilen bir şey yarın güneş doğmadan başkalarınca taklit ediliyor. Sonuçta değişimi yaratmak ve sürekli kılmak için tutkulu, esnek, heyecanlı insanlar çalıştırmaktan geçmektedir.

Liderler ve liderlik açısından çok büyük bir önemi olan değişimin, evrimsel olması ve mükemmel kurum paradigması ile desteklenmesi, liderlik sürecini güçlendirici sonuçlar ortaya koymaktadır.

***Çalışanlarına olgunlaşma şansı yaratması.*** Ölümsüz liderlerin bir başka önemli özelliği de insan kaynaklarını motive edebilme ve çalışanlarına yetki-sorumluluk yükleyerek bağımsız hareket edebilme olanağı sağlamaktır.

Ölümsüz liderler çalışanlarına öğrenme ve kendilerini geliştirme şansı yaratması ve gelişmeleri için gerekli olanakların yaratılması konusunda fırsatlar yaratırlar. Yaratılan olanaklar kurumun bilişsel kapasitesinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Olgunlaşma fırsatına sahip kurumlardaki çalışanlar; girişimci, kendi başına karar verebilen, yaratıcı, yetki ve sorumluluk almaktan çekinmeyen, üst olma çabası içinde olan bir görüntü verir. Ölümsüzleşen liderler kendilerinden sonra gelecek yüzlerce kendi gibi düşünen yeni ve dinamik düşünce yapısına sahip liderler yetiştirirler.

***Karizmatik güce sahip olmak.*** Liderlerin ve yönlendirdikleri süreçlerin ölümsüzleşmesini sağlayan önemli özelliklerinden bir tanesi de iş yaparken veya başkalarına yaptırırken sahip olduğu karizmatik gücü kullanmalarıdır. Bu güç kaynağının yapısı lideri ve liderlik sürecini hem diğer liderlerden farklı kılar hemde takip edenlerin lidere ve liderlik sürecine ilişkin bakış açılarının yapılanmasına yardımcı olur. Tarih boyunca toplumları yönlendiren, büyük takımları yöneten liderlerin büyük oranda karizmatik güce sahip olduklarını görmekteyiz. Burada unutulmaması gereken faktör bu özelliğin de diğer özellikler ile desteklenmesi gerekmektedir. Aksi durumda başarılı sonuçlar elde etmek kolay olmayacaktır.

**Tablo.2. Liderlik Modelleri ve Takip Edenler Üzerindeki Etkilerinin Kalıcılık Seviyesi**

| Liderlik Modelleri | Toplum Üzerinde Yarattıkları Etki ve Süresi | | |
|---|---|---|---|
| | Çok düşük | Biraz | Çok Yüksek |
| Özellikler Yaklaşımı | • | | |
| Davranışsal Yaklaşım | | • | |
| Durumsal Yaklaşım | | • | |
| Dönüşümcü Yaklaşım | | | • |

Tablo.2'den de görüleceği gibi liderlik süreci açısından en etkili modelin dönüştürücü liderlik yaklaşımının olduğu görülmektedir. Bu liderlik modelinin değerlerini taşıyan liderler de yarattıkları değişim, dönüşüm sonucunda asırlar boyunca hatırlanmaktadırlar. Yukarıda ortaya koyduğumuz ölümsüz liderlik modeline yönelik modele de en yakın yaklaşımın dönüştürücü liderlik yaklaşımın olduğunu söyleyebilir. Sonuç olarak; ölümsüz liderler kendisini takip edenler arasında bastırılmış liderlik potansiyellerini açığa çıkarılmasına yardımcı olabildikleri ölçüde kendi geleceklerini de teminat altına almış olurlar.

## V. SONUÇ

Yapılan değerlendirmeler çerçevesinde liderlerin ve liderlik sürecinin temel yapısının örgütsel süreçleri önemli ölçüde etkilediğini görmekteyiz. Bu nedenle liderlerin seçim aşamasında, konunun önemine dikkat edilmesi örgütlerin gelecekleri açsından büyük değer taşımaktadır. Birçok lider kurumdan ayrıldığı gün unutulmaya başlanıyor. Bazı liderler de var ki her geçen gün yarattığı değer sisteminin önemi daha iyi anlaşılarak kurumlar için ölümsüz lider haline gelmektedir.

Ölümsüz bir lider olmanın ve asırlar boyu yaşayan kurumların temellerinin atılması liderlerin örgütsel yapıyı yönetme sürecindeki özellikleri yakından ilgilidir. Başarılı ve uzun süre ayakta kalabilecek kurumlar yaratmanın temel yolu liderlerin yarattıkları paradigmalardan geçmektedir. Rekabet edebilir sistem yaratmak ancak yukarıda belirtilen ve ortaya çıkabilecek yeni durumlar karşısındaki gerekli olan özelliklerdeki kurumsal yapılara sahip olan stratejiler ile gerçekleşir. Bunları yaparak ölümsüz liderlik anlayışı yaratılmasına yönelik adımlarda atılmış olur.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, R. (2001). The Development Of A New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74, 1-27.

[2] Mintzberg, H. & Westley, F. (1989). Visionary Leadership And Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 10, 17-32.

[3] Bennis, G.W. (2004). The Seven Ages Of The Leader ", Inside The Mind Of The Leader. *Harvard Business Review*, January, 46-53.

[4] Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders Are They Different, Inside The Mind of The Leader. *Harvard Business Review*, January, 74-81.

[5] Tichy, M.N. & Devanna, A.M. (2002). The Transformational Leader. *The Manager's Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*. 6th Ed., 244-255.

[6] Goleman, D. (2004). What Makes A Leader? Inside The Mind Of The Leader. *Harvard Business Review*, January, 82-90.

[7] Zaleznik, A. (2002). The Managerial Mystique. *The Manager's Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*. 6th Ed., 236-244.

[8] Boehnke, K.; Bontis, N.; Distefano, J.J. & Distefano, C.A. (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross-national and Similarities. *Leadership& Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.

[9] Pillai, R. & Williams, E.A. (2004). Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, And Performance. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.

[10] Dvir, T.; Kass, N. & Shamir, B. (2004). The Emotional Bond: Vision And Organizational Commitment Amoung High-Tech Employees. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.

[11] Dionne, D.S., & Yammarino, J.F. (2004). Transformational Leadership And Team Performance. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.

[12] Apker, J. (2004). Sensemaking Of Change In The Managed Care Era: A Case Of Hospital-Based Nurses. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 211-227.

[13] Kark, R. (2004). The Transformational Leader: Who is (s)he? A Feminist Perspective. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.

[14] Chakraborty, S.K. & Chakraborty, D. (2004). The Transformed Leader And Spiritual Psychology: A Few Insights. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 194-210.

[15] Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a leader. *Harvard Business Review*, November, 54-61.

[16] Goleman, D. (1998). What Makes A Leader? *Harvard Business Review*, November-December, 93-102.

[17] Goleman, D. (2000). Leaders That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.

[18] Barlett, A.C. & Ghoshal, S. (1995). Changing The Role Of Top Management:Beyond Systems To People. *Harvard Business Review*. May-June, 132-142.

[19] Bennis, B. (2002). Why Leaders Can't Lead. *The Manager's Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*. 6th Ed., 229-236.

[20] Kotter, J.P. (2001). What Leaders Really Do. Breakthrough Leadership. *Harvard Business Review*, December, 85-97.

[20] Flynn, J.F.; Chatman, A.J. & Spataro, E.S. (2001). Getting to know you: the influence of personality on impression and perform... *Administrative Science Quaterly*, 46(3), 414-442.

[21] Cogner, A.J. & Fulmer, M.R. (2003). Developing Your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, December, 76-84.

[22] Lansiti, M. & Levien, R. (2004). Strategy As Ecology. *Harvard Business Review*, March, 68-78.

[23] Thomas, A.B. (1988). Does Leaders Make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quaterly*, 33(3), 388-400.

[24] Geletkanycz, A.M. & Hambrick, C.D. (1997). The External Ties Of Top Executives: Implications For Strategic Choice And Performance. *Administrative Science Quaterly*, 42(4), 654-681.

[25] Smith, M. & White, C.M. (1987). Strategy, CEO Specialization, and Succession. *Administrative Science Quaterly*, 32(2), 263-280.

[26] Smith, G.K.; Smith, K.A.; Olian, D.J.; Sims, Jr.P.H.; O'Bannon, P.D. & Scully, A.J. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quaterly*, 39(3), 412-438.

[27] Hambrick, C.D.; Cho, S.T. & Chen, M. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quaterly*, 41(4), 659-684.

[28] Kasımoğlu, M. (2002). İş Ekolojisinin Yeni Paradigması. *Öneri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 5(17), 1-8.

**Murat KASIMOGLU** (mkasimoglu@comu.edu.tr) received a PhD from the School of Business at Istanbul University. He is currently an associate professor of management at Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Business Administration and Economics, Department of Business. His research interests include organizational and institutional dynamics.

**Aslı KÜÇÜKASLAN** (aekmekci@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor of Management and Organisation. She had PhD in Marmara University in 1997. Her academic competencies are: multinational organizations, international management, benchmarking, contemporary management techniques

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.45-60.

# REKLAMDA ETİK

*Canan AY[1], Pınar AYTEKİN[2]*

*[1]Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, Doçent Dr.*
*[2]Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Doktora Öğrencisi*

***ETHICHS IN ADVERTISING***

***Abstract:** Advertising is one of the most effective tools in marketing. And it becomes more effective on the target market and society by reaching more and more consumers. However, the impact of advertising is not always positive. People may react negatively to some ads because of their content and the way they are presented. That growing reaction calls for ethics in advertising, which is comprised of various issues such as deceiving and exaggerated ads, biased comparisons, intense sexual content and ads improperly targeting children. In this study, we reviewed the relevant literature and then evaluated recent examples and trends in Turkish advertising. Our evaluation shows us that in Turkey, many popular ads seem omitting ethical considerations. We suggest that law, regulations, social reactions and criticism may convince companies to think and behave more ethical and therefore lessen the negative effects of advertising.*

***Keywords:** Ethics in Advertising, Deceiving Ads, Control of Advertising*

***REKLAMDA ETİK***

***Özet:** Reklamcılık, pazarlamanın en etkin araçlarından birisidir. Reklam çok sayıda tüketiciye ulaştıkça pazar ve toplum üzerinde daha etkili olmakta fakat bu etki her zaman pozitif olmamaktadır. İnsanlar içeriğinden veya sunuluş şeklinden dolayı reklamlara olumsuz tepki verebilmektedirler. Reklamlara karşı toplumda giderek artmakta olan bu tepkiler, aldatıcı, abartılı, tek yönlü karşılaştırmalar, aşırı seksüel içerik ve çocukları uygun olmayacak biçimde hedeflemek gibi çok sayıda meseleyi kapsayan reklamda etik konusunu gündeme getirmektedir. Bu çalışmada, konuyla ilgili literatürü gözden geçirdik ve Türk reklamcılığındaki son dönem örnek ve trendlerini değerlendirdik. Değerlendirmemiz, birçok popüler reklamın ahlaki düşünceleri gözardı ettiğini göstermiştir. Düşüncemize göre kanunlar, düzenlemeler, sosyal tepki ve kritikler, firmaları daha etik düşünmeye ve davranmaya yöneltebilmekte ve reklamcılığın negatif etkisini azaltabilmektedir.*

***Anahtar Kelimeler:** Reklamda Etik, Aldatıcı Reklamlar, Reklamın Denetimi*

## I. GİRİŞ

Günümüzde reklam, kitlesel iletişim araçlarının yaygınlaşması ve teknolojinin gelişmesiyle pazarlama açısından en çok tercih edilen iletişim yöntemlerinden biri haline gelmiştir. Reklam radyo, televizyon, gazete vb. iletişim araçlarıyla çok büyük kitlelere ulaşabildiği için oldukça etkili bir yöntemdir. Amacı sadece bilgi vermek değil, ulaştığı kişiyi etkilemek, ürünü satın almaya teşvik etmektir.

Reklam çok büyük kitleleri hedef aldığı ve günün hemen hemen her saati toplumla iç içe olduğu için, üzerinde çok fazla durulan ve sık sık eleştirilen bir pazarlama aracıdır. Toplumu çeşitli şekillerde etkilemesi nedeniyle çok sorgulanmaktadır. En çok sorgulanan konu, açık ve dürüst bir iletişim sağlayıp sağlamadığıdır. Bu noktada etik kavramı gündeme gelmektedir.

Etik, yaşanan çeşitli deneyimler sonucu, toplumun dini ve sosyal normları doğrultusunda şekillenmiş, neyin iyi neyin kötü olduğuna karar verilirken başvurulan ahlaki bir kavramdır. Etiği vicdanla ilişkilendirmek mümkündür.

Reklamın etik boyutu çok tartışılan bir konudur. Reklam yanıltıcı ve aldatıcı bilgiler vermeye çok açıktır. Bazen gerçekte var olmayan bilgileri aktararak karşısındakini yanlış yönde etkileyebilmektedir. Dürüstlük ilkelerinden uzak, etik açıdan uygun olmayan reklamlar olumsuz sonuçlar doğurabilmekte, hem pazarlamacı hem de tüketici açısından çeşitli zararlara yol açabilmektedir. Bu nedenle reklamın inanılırlığı ve güvenilirliği çok önemlidir.

## II. ETİK KAVRAMI

Günümüzde iş dünyasında ve sosyal yaşamın her boyutunda etik konusu en çok üzerinde durulan konulardan biri haline gelmiştir. Toplum için iyi ya da kötü olanı ayırt edebilme duygusu olarak tanımlanabilen etik, toplumsal yaşamın bir parçası olarak güncel yaşamda olduğu gibi bilimsel alanlarda da sıklıkla tartışılan ve üzerinde durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Son derece yüksek bir dinamizme sahip iş dünyasında, özellikle de pazarlama ve satış konularında, etik normlar ve etik davranışın gerekliliği de bir çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından vurgulanmaktadır. İşletme ve pazarlama yazını incelendiğinde, etik konusuna ilişkin çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Pazarlamada; ürün, fiyat, dağıtım,

tutundurma ve pazarlama araştırmalarında etik konuları en çok incelenen ve tartışılan konular arasında yer almaktadır [1].

Toplumlara hatta kişilere göre değişmekle birlikte etik, birey davranışlarıyla ilgili kullanılan ahlak terimlerini, ahlaki yargıları incelemekte, bireylerin ahlaki tutumlarının ardında yatan yargıları ele almaktadır. Latince "ethicus"dan gelen sözcüğün, dilimizdeki karşılığı ise "törebilim" olarak ortaya konmuştur. Törebilim, iyi-kötü, yararlı-yararsız, sorunları inceleyen, töresel bir davranış yasası geliştiren inceleme dalıdır.

Etik kuralları, daima bir kültürün dini inançlarına, sosyal normlarına, tarihi şartlarına ve ekonomi felsefesine bağımlıdır. Bu sebeple, etik ilkelerine gönderme yapılırken standardın uygulandığı sistemi göz önünde bulundurmak büyük önem taşımaktadır.

Etik Kurallar, toplumu düzenleyen diğer kurallardan, içeriğinde kişisel (duygusal) nitelikler taşıması açısından farklılık göstermektedir. Etik, iyi ile kötüyü, haklı ile haksızı, adaletli ile adaletsizi ayırt edici ölçüleri bulmaya yönelik bir bilim dalı olarak ele alınırsa, etik ölçüleri insanın duygu ve düşünce güçleri arasındaki uyum ve dengeyi sağlamaya yönelik değer ve yargıların tümü olarak tanımlanabilmektedir [2].

Değer yargılarını belirleyen ahlak kavramı ilkçağlardan bu yana ele alınmıştır. Pisagor (M.Ö.485-411), genel geçerliliğe sahip doğru bulunamayacağını, doğru ve yanlışın insandan insana değişeceğini söylerken, Socrates (M.Ö.469-399), insanın varoluş nedeninin erdem olduğunu ve en üstün iyilik olarak tanımladığı erdeme bilgelikle kavuşulabileceğini söylemiştir. Başka bir deyişle, erdem, iyilik yapma yolunda kişinin kendi bireysel vicdanının öngördüğü biçimde hareket etmesi demektir [3].

Toplumsal yaşamda ahlak kuralları pek çok davranış ve düşüncenin de belirleyicisi durumundadır. Günümüzde iş dünyasında da "iş etiği", "davranış etiği" gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir. Şirketler artık sadece iyi ürün üretmenin yeterli olmadığının farkındadırlar. Çünkü tüketici kaliteli ürünün yanında üreticinin etik değerlerini de sorgulamaktadır. Capital dergisinde yayınlanan, 1922 yılında ABD'de kurulmuş olan Ethics Resource Center Başkanı Stuart Gilman ile yapılan bir röportajda Gilman, etik konusundaki görüşlerini şu cümlelerle belirtmiştir [4]: "İş açısından bakıldığında etiğin riskleri azalttığını görüyoruz. Etik değerlere sahip olmak belki de en ucuz risk yönetimi stratejisidir. Çünkü, açıklık anlamında yaptıklarınız, insanların sizin davranışlarınız hakkında varsayımlar üretmesini engelleyecektir.

Eğer şirketler davranış kurallarını ciddiye alırlarsa, son derece olumlu sonuçlar verecek davranışlarla karşılaşırsınız. Bu kuralları uygulayan şirketler işlerini ciddiye alırlar. Uzun dönemde iyi etik değerlere sahip olmak iyi iş yapmakla sonuçlanır. Eğer sadece 6 ay çalışmayı düşünüyorsanız, sorun yok ancak uzun yıllar bu işte kalmayı düşünüyorsanız müşterilerinizin, çalışanlarınızın ve tedarikçilerinizin size güvenmesi, anlaşılır, açık ve şeffaf değerlere sahip olduğunuzu görmeleri gerekir. Böylece herkes sizin nasıl davranacağınızı bilir."

## III. REKLAMIN TANIMI VE KAPSAMI

Reklam, pazarlama denilince ilk akla gelen ve pazarlamanın en etkili, en çok kullanılan iletişim yollarından biridir. Bunda kitlesel iletişim araçlarının yaygınlaşmasının ve teknolojik gelişmelerin büyük etkisi vardır.

Reklam, televizyon, radyo, gazete, dergi, doğrudan postalama, kamu ulaşım araçları, açık hava gösterimleri vb. iletişim araçlarına bir bedel ödenerek sağlanan kişisel olmayan bir iletişim biçimidir. Özel ve kamu teşebbüsleri, hükümet çevreleri, bilimsel ve dinsel çevreler, hayır dernekleri kısaca her türlü örgüt, küçük, orta ya da çok geniş dinleyici ve izleyici gruplarına erişmek için reklamdan yararlanmaktadır [5].

Reklam, günümüzün haberleşme araçlarından faydalanılarak bir keyfiyetin kamuya duyurulmasına yarayan bir mesajdan ibaret değildir. Reklam, bir mal veya hizmetin muhtemel müşterisinin tanınması için yapılacak araştırmalar; reklam amacının, reklam masraflarının ve araçlarının ve mesaj tiplerinin planlanması; reklam bütçesi, reklamın ne zaman yapılacağı, hangi reklam araçlarının kullanılacağı konusundaki kararlar ve reklam metnin hazırlanması gibi faaliyetlerin bütünüdür [6].

Reklamın temel amacı, malların ve hizmetlerin satışını etkilemektir. Gerçekte bu amaç çok geneldir. Bu genel amacın yanı sıra, kişisel satış programını desteklemek, satışçıların ulaşamadığı kişilere ulaşmak, aracılarla ilişkileri geliştirmek, yeni bir pazara girmek ya da yeni bir tüketici grubunu çekmek, yeni bir mal pazara sunmak, malın satışını arttırmak, sanayi dalının satışlarını geliştirmek, işletmenin saygınlığını sağlamak gibi özel amaçlar da söz konusudur [7].

Reklam davranışı etkilemeyi, hedeflediği kişinin yaşantısında bir değişim yaratmayı amaçlamaktadır. Hedefi sadece bilgi aktarmak değildir.

## IV. REKLAMDA ETİK KAVRAMI

Reklam oldukça yoğun olarak kullanılan ve çok sayıdaki kitleyi hedef alması bakımından üzerinde çok fazla konuşulan ve en sık eleştiri alan pazarlama aracı konumundadır. Reklamın eleştirilmesinde, tüketicilere

aldatıcı-yanıltıcı bilgiler vermeye açık olması ve ikna etme ile kandırma-aldatma sınırları arasında net bir çizginin çizilememesi etkili olmaktadır [8].

Reklamda etik sürekli sorgulanan bir konudur. Reklamda etiğin tarihi, felsefi ve dini boyutları incelenmiştir. Reklamın etik kuralları 1920'lerde oluşturulmasına rağmen, istismarlar devam etmektedir. Reklamlarda yer alan ürünün "en iyi, en ucuz en etkili vb." olduğu yönündeki iddialar; değişik efektlerden yararlanarak (beyaz önlük, test tüpü gibi) ürün özelliklerinin bilimsel olarak kanıtlandığının ima edilmesi, ürün standartlarına verilen kurumsal onayları kullanarak doktorların yaptığı önermeler, anlamlarının iyi bilinmemesi nedeniyle ürüne üstünlük kattığı kanısı uyandıran "klorlu", "florürlü" gibi kimyasalları vurgulayan mesajlar etik açıdan eleştirilmektedir.

Reklamlar çeşitli şekillerde ve günün büyük bir zamanında toplumla temas halindedir. Reklamcı hangi uygulamaların kabul göreceği, hangilerinin kabul görmeyeceğinin bilincinde olmalıdır. Etik mutlak doğru ve yanlıştan çok "ahlaka uygunluğun derecesi" sorunudur. Pazarlamacılar nihai tüketici ve örgütsel kullanıcılar ile açık ve dürüst bir iletişim kurmaya çalışmalıdırlar. Reklamlar yanıltıcı ve yanlış olmamalıdır [9].

Reklamın bazı eleştiricileri, alıcı ile satıcının birbirini inandırmaya, bir kanıya vardırmaya çalışmasını uygun bulmamaktadır. Oysa özgür bir toplumda basın, radyo, TV ve çeşitli konuşmacılar yardımıyla karşılıklı inandırma ve kanıya vardırma süreci söz konusudur. Başka bir deyişle, karşılıklı inandırma ve kanıya vardırmanın söz konusu olmadığı bir toplumda özgürlükten söz etmek mümkün değildir. Burada asıl sorun bu inandırmanın nasıl yapılması gerektiğidir [10].

Başlangıçta, söz konusu etik kuralları ticari etiğin genel standartları içinde şekillenmiş, daha sonra bağımsız bir sektör şeklinde özel bir hale gelmeye başlamıştır. En iyisi "x" ürünüdür demek etik bir sorun mudur? Rakip markanın adı verilerek "x", "y"den üstündür denilebilir mi? Aksi kanıtlanmadığı sürece "en çok satan" demek yasal bir hak mıdır? Benzer bir fikir ile taklit etme arasında ne tür bir ayrımlama yapmak mümkündür? Tüketicinin reklam ve reklamı yapılan ürün üstünde karar verici olarak bir hakkı olmalı mıdır? Yaptırımlar ve yaptırımların neler olacağı kimin tarafından belirlenmeli ve hayata geçirilmelidir [11]? Bu sorular bir reklamın etik olup olmadığını sorgulayan, etik bir reklamın nasıl olması gerektiğini bulmaya çalışan sorulardır.

Ticari hayatın bir zorunluluğu olan rekabet ortamı firmaların çeşitli faaliyetler içine girmelerine neden olmaktadır. Bunun için de reklam gibi bir girişim, ticari kurallara bağlı kalındığı sürece olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı şüphesiz bir gerçektir. Fakat çeşitli dizi ve filmlerin içinde bazı ürünlerin görüntülerinin yer alması gizli reklamı doğurmakta ve haksız rekabet gibi bir sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır [12].

Hem gerekli hem de önemli bir konu olmasına rağmen nihai pazarlama kararlarını ve uygulamalarını tartışmaya yol açmayacak bir şekilde etik olarak değerlendirmek çok zordur. Ürün güvenilirliği, reklamda gerçeklik ve fiyatlandırmada eşitlik konularında etik olmayan kararların verilmesi çok güçlü fiziksel ve finansal zararlara yol açmaktadır. Bu kararlar, ahlaki açıdan, kuralcı pazarlama etiğinin sağlıklı teorileri yardımıyla daha iyi değerlendirilebilmektedir [13].

Reklam yukarıda da bahsedildiği gibi, tüm yararına karşın doğrulukla yapılmadığı takdirde tüketicileri hatta bütün ekonomik sistemi zarara sokabilmektedir. Gerçeğe aykırı rekabet, sadece reklamı yapılan malın alıcılarını zarara sokmakla kalmamakta; yanıltıcı reklam yapan firmalar yüzünden dürüst rakiplerin satış hacimlerinde kayıplara da yol açabilmektedir. Ayrıca, bu gibi aldatmacaların önüne geçilmediği takdirde reklamın tüm fonksiyonları işlemez hale gelmektedir. Çünkü reklam, ancak inanıldığı sürece fonksiyonlarını gerçekleştirip yararlı olabilecektir.

## V. REKLAMDA ETİĞİN İLGİ ALANLARI

Her mesleğin etiği yani yapılması kabul edilebilir olanları ve olmayanları başka başka konular üzerine odaklaşmaktadır. Reklamcılıkta ise gözleyebildiğimiz başlıca başlıklar; ürün hakkında doğru ya da yanlış bilgi aktarımı, diğer ürünler hakkında haksız rekabet yaratıcı reklamcılık, kadına yaklaşım, kültürel farklılıkları kışkırtmak, dinsel baskı ya da dinsel yöneltim, cinselliğe yaklaşım, çocuğa yönelik reklam, kontrol edilemez psikolojik etki, ırksal farklılıklara yaklaşım, reklamda abartı, dolaylı ya da direkt hakaret şeklinde sıralamak mümkündür.

Aslında başlıkları çoğaltmak mümkündür fakat bu haliyle dahi yeterince kapsamlı olan ve bazı yerlerde başlıkların iç içe geçtiği bu konuyu "aldatıcı reklamlar, abartılı reklamlar, karşılaştırmalı reklamlar, reklamda cinsellik ve çocuklara yönelik reklamlar" başlıkları altında incelemek daha mantıklı olacaktır.

### V.1. Aldatıcı Reklamlar

Kavramsal olarak, bir reklamda gerçek durumun farklı bir şekilde sunulması ve izleyicilerin gerçekleri algılarken bazılarını algılamaması durumunda aldatma mevcuttur. Aldatan reklam satın alma davranışını tüketicinin aleyhine etkilemektedir. Aldatıcı reklamda en büyük sorun açıkça yanlış görünmemesidir. Fakat algılama sürecinde bir aldatma hissi gelişmektedir.

Aldatıcı reklam yapmak yasalar tarafından yasaklanmıştır. Ancak neyin aldatıcı olduğuna karar

vermek genellikle zordur. Bunun nedenlerinden biri, aynı reklamı farklı insanların farklı algılamasıdır. Dolayısıyla reklamın aldatıcı olup olmadığını belirlemek için tüm algılama tiplerinin dikkate alınması zorunludur. Reklamda hukukun özü oluşturulmalıdır. Ancak bunu yapmak kolay değildir. Çözümlerden biri, reklamın daha az bilgiyi içermesidir. Fakat bu yaklaşım reklamın etkinliğini azalttığı gibi, izleyiciye sağladığı yararlı bilgiyi de azaltmakta, böylece reklamın sosyal değeri düşmektedir. Uygun bilgi vermeye çalışan reklamcının yasal ve etik açıdan hangi oluşumların aldatıcı kabul edileceğini bilmesi gerekmektedir [9].

Federal Ticaret Komisyonuna göre aldatmadan söz edebilmek için üç hususun gerçekleşmesi gerekmektedir [15]:

- Eksik bilgi veren sunumlar, açıklamalar ya da uygulamalar

- Akılcı tüketicilerin kafalarında yanlış (yanıltıcı) kanıların oluşmasına neden olmak

- Bu yanlış uygulamalarla tüketicinin reklamı yapılan ürün ya da hizmete ilişkin kararlarını etkilemek.

Ayrıca, yanıltıcı ya da aldatıcı unsurların ortaya konabilmesinde aşağıdaki hususlar üzerinde de durulmalıdır [8]:

- Bir reklam mesajının zararlı olması için, belirli bir mesajın aldatma eğiliminde olması yeterlidir.

- Görmezlikten gelmek, aldırmamak kabul edilen bir korunma yolu değildir.

- Gizli herkes tarafından anlaşılmayan mesajlar tehlikelidir. Çünkü tüketicilerin ticari terim veya uygulamaları pek bilmediği varsayımı kabul edilmektedir.

- Parçaların toplamı her zaman bütünü vermemektedir. Yani reklam mesajının her bölümü edebi olarak doğru olabilir, fakat mesajın tümünün yarattığı etki aldatıcı olabilir.

- Bir mesajdan birden çok farklı anlam çıkarılabilirse ve bu anlamlardan (yorumlardan) biri yanlış anlaşılabilirse, reklam yanıltıcı olmaktadır.

Bazı ürün, hizmet ya da kurumlarla ilgili reklamlarda daha fazla titiz olunması gerekmektedir. Örneğin, insan sağlığını doğrudan ilgilendiren ilaç reklamları konusunda daha özenli olunmalıdır. Çünkü sağlık hizmetlerinde ve ona bağlı olarak ilaç kullanımında tüketicilerin hizmeti önceden tecrübe etmek ve kalitesini ölçme şansları yoktur. Dolayısıyla, tüketicilerin ilaç ve sağlık hizmetleriyle ilgili aldatıcı ve yanıltıcı reklamlardan etkilenmeleri daha kolay olmaktadır. Bu yüzden, tüketicilerin reklamlardan zarar görmemesi için sağlık hizmetlerinde reklamın tamamen serbest olması yerine, etik ve hukuki hassasiyetleri koruyabilecek kontrol mekanizmaları ile kısmen serbest bırakılması daha uygun olacaktır.

Reklamlarda ürünleri olduğundan farklı göstererek tüketicileri yanıltmak aldatıcı reklam olarak sayılabilmektedir. Bu konuyla ilgili en çarpıcı örneklerden bir tanesi büyük gazeteler arasında yaşanan promosyon savaşları sırasında yapılan müzik seti reklamıdır. Reklam filminde ürün normal boyda bir müzik seti olarak gösterilmiş ve tüketiciler kupon biriktirmeye teşvik edilmiştir. Belli bir zaman sonunda dağıtılan müzik setlerinin sanıldığının aksine çok küçük boyda olduğu görülmüştür.

Teknik cihazlar vasıtasıyla televizyon yayınlarında çok kısa süreli görüntüler kullanarak, izleyicilerin ancak bilinçaltıyla algılayabilecekleri ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına ilişkin mesajlar içeren bilinçaltı reklamlar [15] da aldatıcı reklamlara örnektir.

Reklamın bir etkisi, reklamı yapılan ürün hakkında bir istek yaratmaktır. Eğer kişi giysi satışı ile ilgili bir reklam okumuşsa, en yakın mağazaya gidip beğendiği bir ceketi ya da pantolonu satın alacaktır. Buradaki isteğin ortaya çıkmasında okunan reklam kısmen etkili olacaktır. Ceketin ya da pantolonun özellikleri -rengi, stili, kumaşı- kişiyi daha çok etkileyecek ve onu satın almaya yönlendirecektir. Bu satın alma davranışı tüm kararlar kişi tarafından alındığı için özerk bir davranıştır. Örneğin New Jersey'de film gösterimi esnasında yayınlanan dondurma reklamlarında bir patlama yaşanmıştır. Bu tür reklamlar bilinçaltı reklamlardır ve antraktlardaki satışları çok fazla arttırmıştır. Buradaki satın alma seçimi kullanılan reklam yönteminin kasıtlı etkisiyle ortaya çıkmıştır. Tüketici dondurmayı satın alırken özerk değil, robot gibi otomatik bir davranış sergilemiştir. Dondurmayı gerçekten istediği ve almaya karar verdiği için değil reklamın muhteşem etkisi sonucu satın almıştır [16].

Günümüzde oyun üzerinden reklamcılık olarak ifade edilen "advergaming"in de bilinçaltı reklama girip girmediği tartışılmaktadır. Bilindiği gibi son yıllarda oyunlar gerek internet gerekse mobil dünyada eğlenceye yönelik öne çıkan bir unsurdur. Oyunlar sadece mobil veya web ortamında popülerlik kazanmış aktiviteler olarak değerlendirilmemekte aynı zamanda çok güçlü birer reklam ortamı da oluşturmaktadır. Nike, Coca Cola, Ford, Mc Donald's gibi dünya çapında bir çok marka advergaming'i kullanmaktadır [17].

Art Grup Stratejik Planlamadan Sorumlu Başkan Yardımcısı Hakan Senbir advergaming'in etik olmayan bir yanının bulunmadığını savunmaktadır [17]. Ona göre tüketicinin oyuna bir reklam gibi bakma, algılama ve bu

bir reklam mı değil mi şeklinde bir sorgulama şansı bulunmamaktadır. Ayrıca Hakan Senbir advergaming'in 25'inci kare etkisinin söz konusu olup olmadığı konusunda ise: "Bir araba yarışında virajı dönerken birden karşınıza Nike reklamı çıkıyor. Ya da bir futbol oyunu oynuyorsunuz, gol attığınız kalenin arkasında Coca Cola reklamı var. Ben burada bir nevi bilinçaltı etki içindeyim. Golü atıyorum fakat arkadaki reklamın Coca Cola klasik mi light mı olduğunu sorgulayacağım fazla bir süreç yok, ama insan gözü algı süreci içinde onun ne olduğunu algılıyor. Buna bir tür 25'inci kare etkisi denilebilir evet, ama tam değil. 25'nci kare bilinçaltına yapılan reklamdır. Eğer bu şekilde yapılsaydı etik olmayabilirdi ama bunda etik olmayan bir şey yok. Çünkü sonuçta reklamı algılayabiliyorsunuz." şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Reklamın aldatıcı-yanıltıcı etkisi başka şekillerde de görülmektedir [8]:

• Reklamda yer alan iddialar ile gerçek arasında farklılıklar bulunması: Örneğin sadece sattığı eşyaların fiyatlarını belirterek reklam yapan bir mobilya mağazası bu yolla mağazaya müşteri çektikten sonra eşyaların fiyatına taşıma ücretini de ilave ediyorsa reklam gerçeği bütünüyle göstermediği için yanıltıcıdır.

• Fiyat bilgilerinin açık ve net olarak sunulmadığı ya da genel anlayış dışı verilmesi: Örneğin motel fiyatlarının genellikle yemek ve kahvaltı fiyatlarını da içerecek şekilde reklam edildiği bir ortamda, bir motelin bunu açıkça belirtmeden sadece yatak ücretini ilan etmesi tüketiciyi yanıltacaktır.

• Gerçek bilgilerin yaygın kullanılmayan kelimeler ve terimler ya da teknik terimlerle reklamda kullanılması:Bu tür unsurların kullanılması tüketicilerde tahmin edemeyeceği beklentiler oluşturmakta ve dolayısıyla yanıltıcı ya da aldatıcı olabilmektedir.

• Bazı yüceltici sıfatların kullanımı: "Genç banka", "kale gibi kuruluş", vb. sıfatların reklamlarda kullanımı tüketicilerde çok farklı algılamalara neden olabilmektedir.

• Kanıtlanmayan iddialar kullanılması:"daha beyaz" yıkadığı iddia edilen çamaşır tozunun, "güç" verdiği söylenen margarinin, "en inatçı kirleri bile söküp atan" deterjanın reklamda vurgulanan bu özellikleri ya da sonuçları kanıtlamadığı sürece bu tür reklamlar, izleyicilerin beklentilerini mal ve hizmetlerin sağlayabileceği yararların üstüne çıkarmakla yanıltıcı olmaktadır.

• Ürünü kullanmadıkları halde ünlü kişilerin ürünü kullanıyormuş gibi reklamda rol alması:İçinde ünlü kişilerin yer aldığı her televizyon reklamının daha etkin olacağı şeklinde bir genelleme yapmak doğru değildir. Bu tür reklamlarda, reklamın inandırıcılığı, reklamda yer alan ünlü kişinin güvenilirliği, tarafsızlığı, toplumun bu ünlü kişi hakkındaki düşünceleri ve önyargıları çok önemlidir ve reklam hazırlanırken bu önemli noktalara çok dikkat edilmelidir.

Kimi meslek adamları, reklam yapmayı mesleklerine yakıştırmamaktadırlar. Sözgelişi, doktorlar benimsedikleri ahlak yasasına göre, kendilerini reklam etmekten alıkoymuşlardır. Doktorlar, meslek amaçlarının maddi çıkardan çok, insanların acılarını dindirmek veya hiç olmazsa azaltmak olduğunu öne sürmektedirler. "Doktorun başarısı, onun ustalığına, bilgisine ve kişiliğine bağlıdır" demektedirler.Reklamın, saygınlılarına zarar vereceği düşüncesindedirler. Avukatların büyük çoğunluğu da reklamı saygınlık düşürücü olarak görmektedirler [10].

Bununla birlikte, pek çok kimse reklamı, başkalarına bir haber veya bilginin aktarılması aracı olarak gördüklerinden, iyi düzenlenmiş bir reklamın saygınlık kırıcı olmayacağı görüşündedirler. Son yıllarda Batı'da bazı kiliseler bile reklama önem vermeye başlamışlardır.

RTÜK'ün Reklam ve Tele-Alışveriş Yayın İlke ve Esaslarının aldatıcı, yanıltıcı reklamlarla ilgili maddesinde, reklamlarda tüketiciyi aldatıcı düzeye ulaşan abartılı ifade ve görüntülere yer verilmemesi gerektiği yer almaktadır. Ayrıca bu konuyla ilgili aşağıdaki hususlara da değinilmiştir [15]:

• Çeşitli anlamlara gelebilecek ifade veya kelimelerin, aldatıcı nitelikteki anlamları kullanılmamalıdır.

• Satış fiyatının açıklanmasında tüketiciye gerçek maliyet verilmeli, açıklanan indirimli bedel ile piyasada uygulanan bedel arasında bariz farklılık bulunmamalıdır.

• Reklam mesajında ürün veya hizmetlerin içerik,miktar ve kalitelerine ilişkin yanlış ve yanıltıcı ifade ve görüntülere yer verilmemeli, ürün ve hizmetlerin yerine getirdiği fonksiyonlar hakkında gerçek durum yansıtılmalı, reklamı yapılan ürün veya hizmetin yerine daha kaliteli bir ürün veya hizmet görüntülenmemelidir.

• Reklamlar, ürünün veya hizmetlerin yapısı,içerik, miktar ve fonksiyonları gibi özellikleri; gerçek maliyeti, onarım, bakım, geri verme ve garanti koşulları; telif hakları, patent, mülkiyet hakları ve ticari unvanları, resmi tanınma, onay, madalya, ödül, diploma gibi konularda eksik bilgi vererek anlam karışıklığına yol açacak veya aldatıcı iddialar ileri sürecek, tüketiciyi doğrudan ya da dolaylı olarak yanıltabilecek ifadeler ya da görüntüler içermemelidir.

• Reklamlarda bilimsel ve istatistiki bilgiler tüketicinin tercihlerini etkileyecek şekilde çarpıtılmamalı; iddiaları gerçekte sahip olmadıkları bir bilimsel temele sahipmiş gibi gösterecek terminoloji ve yersiz bilimsel ifadeler kullanılmamalıdır. Gerçek olmayan ve tanıklığına başvurulan kişinin tecrübesine dayanmayan hiçbir tanıklık ya da onay ifadesine yer verilmemeli veya atıfta bulunulmamalıdır.

Aldatıcı reklamlara karşı şu öneriler yararlı görülmektedir [9]:

• Reklama son vermek

• Zarar gören tüketicinin zararını ödemek

• Yeterli bilgi vermeyen reklamı afişe edip, ek bilgiyi vermek

• Reklamı düzeltmek

• Dava açmak

• Oto kontrol yapmak.

Önemli olan reklamı, bu tür uygulamalara imkan vermeden, tüketiciyi yanıltmadan, aldatmadan, yanlış yola sevketmeden ve etik reklam bilinciyle tüketicilere sunmaktır.

### V.2. Abartılı Reklamlar

Bilindiği üzere reklam ürünün benzeri diğer ürünlerden farkını ortaya koyan bir çalışmadır. Bu farklılığı ortaya koymak amacıyla ürünün bazı özelliklerinin abartıldığı çalışmalara çok sık rastlanılmaktadır.

Bu abartmanın derecesi konusunda çeşitli görüş ayrılıları söz konusudur. Bazı uzmanlar reklamın sadece gerçeği yansıtması gerektiğini ileri sürerken, bazı uzmanlar abartmanın ölçülü yapıldığı takdirde faydalı olacağını savunmaktadır.

Reklam kuralları açısından bir eksper olan Ivan Preston, Federal Ticaret Komisyonunun, reklamda abartının aldatıcı olduğunu ve yasal olmadığını dikkate alması gerektiğini belirtmektedir. Preston abartıyı, bilinçli okuyucuların, dinleyicilerin ya da izleyicilerin ciddiye almayacağı derecede aldatma kapasitesine sahip, büyütülmüş, şişirilmiş ifadeler ya da fikirler olarak tanımlamaktadır. Preston ayrıca abartının aldatmanın yumuşak bir şekli olduğunu da iddia etmektedir [14].

Abartı, insanların satın alma davranışlarını, onlara doğru olmayan inançlar yükleyerek etkilemektedir. Preston bu tür abartı öğelerinin sadece akılcı olmayan, dolayısıyla korunmayı hak etmeyen bireyleri etkilediğini belirtmektedir.

Reklamcılar, aldatmanın tüketicileri ürüne karşı kışkırttığı görüşünü savunmaktadırlar. Bu, özellikle fiyat, tazelik gibi doğruluğu tüketiciler tarafından kanıtlanabilen ürünlere ilişkin bilgileri içeren reklamlar için çok doğru bir kanıdır.

Abartı aldatıcı özelliğe sahiptir ve aynı zamanda kurallar tarafından yasal hale getirilmiştir. Fakat yine de tam olarak haklı çıkarılması söz konusu değildir. Abartının birçok çeşidi vardır ve ne yazık ki, "en iyi", "ilk", "kral" gibi abartılı ifadeler pek çok tüketicinin ürün seçimini ve satın alma davranışını etkilemektedir ve tüketici davranışını etkilediği kanıtlanmadığı sürece abartının kullanımına izin verilmeye devam edilecektir.

Yukarıda ifade edildiği gibi "abartı özellik" gerçekte mevcut ise bu yasal bir yöntemdir. Örneğin, "yer yüzündeki en hafif ve en şık hücreli telefon Motorola'dır." ifadesi kabul edilebilir bir abartmadır. Genellikle, tüketicilerin yalnızca bu tür olumlu ifadelere güvenmeyeceği varsayılır ve abartmaya zararsız bir yöntem olarak bakılmaktadır. Ayrıca abartılı yargıların yanlış olup olmadığını sınayacak objektif bir yol da mevcut değildir. Bu olgular serbest rekabet anlayışı ile birleştirildiğinde, reklamda abartıya "Alıcı her şeyden kendi sorumludur." anlayışıyla yaklaşıldığı ortaya çıkmaktadır. Abartı tüketiciyi yanıltmadığı sürece yasal kabul edilmektedir [9]. Birkaç yıl önce, bir yağ firması için yapılan reklam filminde yağı kullananların yağın hafifliğinden dolayı uçmaları abartılı reklamlara örnek olarak verilebilmektedir.

Başka bir şekilde, abartılı reklam olarak ifade edebileceğimiz açık sonlu iddiaların yer aldığı reklamlarda kullanılan, örneğin, "Bizim ürünümüz en iyisidir" ibaresi, kamuoyunu yanıltmamakta fakat haksız rekabete neden olmaktadır.

### V.3. Karşılaştırmalı Reklamlar

Reklamdaki karşılaştırmalı ifadeler, Federal Ticaret Komisyonunun politikalarını yeniden gözden geçirip düzelttiği ve reklamcıları sert sözcükler yerine daha yumuşak sözcükler kullanmaya teşvik ettiği 1970'lerin başından itibaren artmaya başlamıştır.

Karşılaştırmalı reklam, reklamcının kendi ürününü ya da markasını, genellikle reklamı yapılan markanın üstünlüğünü vurgulayarak, rekabetçi bir sunumla dolaylı ya da dolaysız olarak karşılaştırdığı uygulamalardır. Bu tür reklamlar, karşılaştırmanın belirsiz, anlaşılmaz ya da doğruluğu kanıtlanamaz olduğu durumlarda yanıltıcı olarak algılanabilmektedir [14].

Karşılaştırmalı reklamları üç farklı kategori

halinde inceleyebiliriz [14]:

• İki ya da daha fazla markayı dolaylı ya da dolaysız olarak karşılaştıran reklamlar

• İki ya da daha fazla rekabetçi markayı dolaysız olarak sergileyen reklamlar

• Varsayılan x markası ya da diğer lider markalarla karşılaştırma içeren reklamlar.

Karşılaştırmalı ifadelerin iletişimdeki etkinliğini inceleyen araştırmalar kesin sonuçlar ortaya koyamamıştır. Çoğu araştırmada, karşılaştırmalı reklamlar, karşılaştırma içermeyen reklamlardan daha etkili bulunmamıştır. Çalışmalar, etkinliğin reklamın teması, reklamcının pazardaki konumu ve reklamda kullanılan ifadelerin kanıtlanabilir olması gibi pek çok unsurdan etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Araştırma bulguları ışığında, iki tüketici davranışı uzmanına göre karşılaştırmalı reklamlar [14]:

• Hazır ürünler için dayanıklı tüketim mallarından ya da bazı hizmetlerden daha uygundur.

• Farklı özelliklere sahip yeni markaların promosyonu için daha etkilidir.

• Karşılaştırmalı ifadeler güvenilir görünmek için kullanılıyorsa daha etkilidir.

• Karşılaştırma içermeyen ifadelerin etkisiz olması durumunda, durgun satışlara sahip yerleşmiş, kendini kanıtlamış markalar tarafından uygulanabilir. Tüketiciler için karşılaştırmalı ifadeler daha ilginç algılanacaktır.

• Görsel iletişim araçlarından çok yazılı iletişim araçlarında daha etkilidir.

Karşılaştırmalı reklamlarla ilgili bazı kurallar söz konusudur [18]:

• Karşılaştırma içeren bir reklam adil bir rekabetin gereklerine uymalıdır.

• Karşılaştırılan ürün ve hizmetler birbirinin benzeri olmalıdır ve aradaki farklılıklar tüketiciler tarafından açıkça görülebilmelidir.

• Karşılaştırma tarafsız olmalıdır ve karşılaştırılan ürün ve hizmetlerin kalite, kullanım, fiyat gibi önemli özelliklerini içermelidir.

• Karşılaştırmalı reklamlarda sunulan veriler tarafsız ve profesyonel bir test aracılığıyla kanıtlanabilir olmalıdır.

Ayrıca, yukarıdaki kurallara ek olarak 14 Haziran 2003 Tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan Ticari Reklam ve İlânlara İlişkin İlkeler ve Uygulama Esaslarına Dair Yönetmelik'in 11. Maddesinde karşılaştırılan mal, hizmet veya marka adının belirtilmemesi gerektiği de yer almaktadır [19].

Karşılaştırmalı reklamlarda "en iyi, eşsiz, en ucuz, en sevilen, en kaliteli" gibi karşılaştırmalı sıfatlar kullanılmaktadır. Türkiye'de de bazı özel televizyon kanalları, kendilerini "en çok izlenen kanal ya da program" ilan etmekte, bunu diğer rakip kanallarla karşılaştırarak bizleri bilgilendirmektedirler(!) Sonuçta sadece bir-iki kanala değil, araştırmaya duyulan güven de sarsılabilmektedir [20].

Bir ürünün rakibinden "her zaman" üstün olduğunun iddia edilebilmesi için, bu ürünün her koşulda rakibinden istisnasız daha iyi olduğunun kanıtlanması gerekmektedir. Rakip ürünün kendisi veya ambalajı, üzerinde marka belirtilmese de, gösterilemez. Karşılaştırmada gösterilen ambalaj herhangi bir markayı çağrıştırmayacak şekilde seçilmelidir. Karşılaştırma yapılan ürün "diğer" olarak değil, "sıradan" olarak tanımlanmalıdır [21].

Ürünle ilgili bir özelliğin, rakiplerinden ayırt edici bir özellik olarak verilebilmesi için diğerlerinin reklamda belirtilen özelliğe sahip olmaması gerekmektedir. Aksi takdirde, haksız rekabete yol açılmış olunacaktır.

Karşılaştırmalı reklamlara örnek olarak birkaç sene önce televizyonda yayınlanan Pepsi reklamını vermek mümkündür. Bu reklamda, bir laboratuarda iki maymun üzerinde deney yapılmış, birine Pepsi, diğerine Coca Cola içirilerek tepkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Pepsi içen maymunun eğlenceyi seven, canlı ve enerjik bir maymuna dönüştüğü, Coca Cola içenin ise içine kapanık, eğlenceyi sevmeyen, kendi halinde bir maymun haline geldiği gösterilmiştir. Bu reklamın ne kadar etik olduğu eleştiriye açık bir konudur.

### V.4. Çocuklara Yönelik Reklamlar

Genç nüfusun ağırlıkta olduğu ülkelerde çocuklar, reklamların önemli bir hedef kitlesi haline gelmiştir. Pek çok firma bu hedef kitleyi etkilemenin yollarını aramakta, bunun için de reklamları yoğun olarak kullanmaktadır. Reklamcılar çocukların sağlığına önem veriyormuş gibi görünmelerine rağmen, çocukları hedef alan yüksek karlı reklamları kullanmaktan vazgeçmemektedirler.

Çocuk tüketimi konusunda ABD'nin bir numaralı otoritesi sayılan, Texas A&M Üniversitesinden Prof. Dr. James McNeal, "Tüketici Olarak Çocuk" adlı kitabında firmaların çocukları hedef alırken, aynı zamanda "ömür

boyu garantili müşteri" edinmeyi amaçladıklarını belirtmektedir [22].

Çocuğu satın alım gücüne sahip ebeveyne karşı baskı aracı olarak kullanmayı hedefleyen, "direkt tüketici" ye değil, direkt tüketicinin doğal bağına yani çocuğuna seslenen reklamlar, çocuğu motive etmekte ve ebeveynin satın almasını sağlamaktadır. Asıl ürün 5-6 yaşlarında bir çocuğun okuyamayacağı bir gazete olmasına rağmen yan ürün ile çocuk cezbedilmekte ve "Haydi çocuklar yarın annenize şu gazeteyi aldırtın" sloganı tekrarlanmaktadır [23]. Yan ürün bir oyuncak, şekerleme ya da çikolata olabilmektedir. Bu tür yan ürünler çocuklar tarafından ilgi görmekte, çocuk, gazeteyi alması için ebeveynini zorlamaktadır. Böylece çocuğunu üzmek istemeyen ebeveyn de asıl ürünü, yani gazeteyi almaktadır.

RTÜK'ün Reklam ve Tele-Alışveriş Yayın İlke ve Esaslarının çocuklarla ilgili maddesine göre, 15 yaş ve altındaki izleyici kitleye yönelik ve bu kitlenin tüketebileceği ürün ve hizmetleri kapsayan reklamlar, çocuklara yönelik reklamlardır. Çocuklara yönelik olan veya onları etkileme olasılığı bulunan reklamlar ile içinde çocukların kullanıldığı reklamlarda, çocukların fiziksel, zihinsel, psikolojik ve toplumsal gelişim özelliklerini olumsuz etkileyebilecek unsurlar bulundurulmamalıdır.

Çocuklara yönelik reklam ve tele-alışveriş yayınları aşağıdaki ilkelere uygun olarak yapılmalıdır [15]:

• Çocukların deneyimsizliğini veya saflığını kullanarak, bir ürün veya hizmeti satın almaları doğrudan teşvik edilmemelidir.

• Bir ürün veya hizmete sahip olmanın veya kullanmanın, diğer çocuklara göre fiziksel, sosyal veya psikolojik bir üstünlük sağlayacağını veya bu ürüne sahip olmamanın aksi yönde sonuç yaratacağını ileri sürecek mesajlar verilmemelidir.

• Çocukların sahip olduğu deneyimi göz önünde bulundurarak, bu kapsamdaki yaş gruplarında gerçek dışı beklentilerin yaratılmasına neden olunmamalıdır.

• Çocukların reklamı yapılan bir malın veya hizmetin satın alınması için, ana-babalarını veya başkalarını ikna etmelerine yönelik doğrudan bir çağrı içermemelidir.

• Çocukların ana-babalarına, öğretmenlere veya diğer kişilere duyduğu özel güven kötüye kullanılmamalı; otoriteyi ve sorumluluk duygusunu ortadan kaldıracak biçimde yayınlanmamalıdır.

• Çocuklar, kendileri veya çevreleri için tehlikeli araç, gereç ve nesneleri kullanırken veya oynarken gösterilmemelidir.

• Çocukları tehlikeli duruma sokabilecek veya tanımadıkları kişilerle ilişki kurmaya ya da bilmedikleri veya tehlikeli yerlere gitmeye teşvik edebilecek hiçbir ifade veya görsel sunum içermemelidir.

• Reklamı yapılan ürünün gerçek boyutları, değeri, özellikleri, dayanıklılığı ve performansı hakkında çocukların yanıltılmasına sebep olabilecek ifade veya görsel sunumlara yer verilmemelidir. Eğer ürünün kullanımı ek bir malzeme gerektiriyorsa (örneğin pil) ya da gösterilen veya tarif edilen sonucu alabilmek için başka malzemelere gerek varsa (örneğin boya) bu durum açıkça belirtilmelidir.

• Ürün veya hizmetin kullanımının gerektirdiği beceri, olması gerekenden az gösterilmemelidir. Ürün veya hizmetin kullanım sonuçları gösterilirken, hedef kitlenin yaş grubu dikkate alınarak ortalama bir çocuğun ulaşabileceği sonuç açık ve anlaşılabilir bir sunumla verilmelidir.

• Ürün veya hizmet fiyatı, çocuklar tarafından gerçek değerinin yanlış bir şekilde algılanmasına yol açacak şekilde verilmemelidir. Hiçbir reklam, reklamı yapılan ürün veya hizmetin her aile bütçesinin olanaklarıyla sağlanabileceğini ima etmemelidir.

Radyo ve televizyon kuruluşları reklam ve yayın ilkeleri ve şekilleri ile reklam gelirlerine ait paylarının ödenmesi hakkındaki yönetmeliğin 579. maddesine göre, "çocuklara, kendilerinin doğrudan kullanmayacakları veya yararlanmayacakları ürün ve hizmetlerin reklamlarında reklam mesajı iletme görevi verilemez ve onların fiziksel ve ruhsal gelişimlerine zarar verecek hususlar bulunamaz. Reklamlarda çocuklar yetişkin dil, davranış, giysilerle makyaj ve görüntülerle yer alamazlar" [24]. Bu konuyla ilgili, İş Bankasının son günlerde gazetelerde yayınlanan, aynanın karşısında tıraş olan bir çocuğun gösterildiği kart reklamını örnek olarak vermek mümkündür. Bu reklamda, hem ürünün çocukla ilgili bir ürün olmadığı, hem de çocuğun maddede belirtildiği gibi bir yetişkine has davranışlar sergilediği görülmektedir.

Yönetmeliğin reklam yayın esaslarını düzenleyen 187c maddesine göre ise; "Haber bültenleri, güncel programlar ve çocuk programları 30 dakikadan kısa oldukları takdirde reklamla kesilemez. 18/d maddesine göre ise, çocuklara yönelik programlarda reklama ayrılan süre bir saatlik yayın süresinde 6 dakikayı geçemez. Haber bültenleri, güncel programlar ve çocuk programları alt yazı, logo ve çerçeveler kullanmak suretiyle reklam yerleştirilemez."

Amerikan Çocuk Hekimleri Akademisi doğrudan 8 yaş altındaki çocuklara yönelik reklamların aldatmaya ve

istismara yönelik olduğunu vurgulayarak aşağıdaki önerilerde bulunmuştur:

• Çocukların televizyon seyretme zamanlarının 1-2 saati geçmemesi sağlanmalıdır.

• Yatak odalarındaki televizyonlar kaldırılmalıdır.

• İki yaşın altındaki çocukların televizyon seyretmemesi için çaba gösterilmelidir, bunun yerine birlikte okuma, konuşma, oyun oynama ve şarkı söyleme gibi beyin gelişimini hızlandıran aktiviteler tercih edilmelidir.

• Çocuk ve ergenlerin izlediği programlar incelenmeli, eğitici, bilgilendirici ve şiddet içermeyen programların seyredilmesi özendirilmelidir.

• Çocuklarla birlikte televizyon seyredilmeli ve programların içeriği onlarla tartışılmalıdır.

• Okullarda medya eğitim programları düzenlenmeli ve son olarak çocuklar okuma, yaratıcı oyunlar, hobiler gibi alternatif aktivitelere yönlendirilmelidir.

Genç yaşta sigara kullanımı, sağlık açısından çağımızın en önemli problemidir. Amerika'da her yıl 18 yaşın altında 3000 çocuk ve genç sigaraya başlamaktadır. Birleşmiş Milletler Gıda ve İlaç İdaresi (FDA), en az 1000 çocuk ve gencin, sigarayla bağlantısı olan hastalıklardan dolayı öleceğini açıklamıştır. Sigaraya genellikle çocukluk ve ergenlik çağında başlandığı için sigara içmek "pediatrik bir hastalık" olarak ifade edilmektedir. İnsanların 10'da 9'u sigaraya çocukluk ya da gençlik yıllarında başlamaktadır.

Sigaraya başlayan çocuk ve genç oranının çok yüksek olması ve sigaranın sağlığı kötü yönde etkilemesi nedeniyle gençlerin sigaraya başlamalarını engellemek çok önemli ve gerekli bir konudur. Kar amacı gütmeyen örgütler ve hükümet sosyal pazarlara yönelerek, gençlerin sigaraya başlamalarını önleme amaçlı reklamlar planlamaktadır. Etkili bir reklam mesajı oluşturmak için önce sigara içen ve içmeyen gençlerin sigara içme konusundaki tutum ve inançları arasındaki farkların anlaşılması gerekmektedir. Bunun anlaşılmasından sonra, reklam mesajı, gençlerin sigaraya yönelik algılarını hedef alarak geliştirilebilmektedir. Daha ileriki zamanlarda ise, çocukların ve gençlerin yaşları arasındaki farklılıkların sigara karşıtı reklamları kavramada ne kadar etkili olduğu da göz önüne alınmalıdır [25].

1970 yılından beri araştırılan çocuk ve reklam konusu, Avrupa Birliği'ne göre bir etik sorunu olarak ele alınmalı ve belli standartlara bağlanmalıdır. Aşağıda üye ülkelerde çocukları bu konuda korumak için geliştirilmiş bazı tedbirler yer almaktadır [26]:

• İsveç'te 12 yaşın altındaki çocuklara yönelik reklam yapmak yasaktır.

• Belçika ve Yunanistan'da çocuk programlarının beş dakika öncesinde ve sonrasında reklam yayınlanması yasaktır.

• Yunanistan'da 07:00-22:00 saatleri arasında radyo ve televizyonda oyuncak reklamı yapmak yasaktır.

• Belçika'da televizyonda ateşli silahları taklit eden oyuncak reklamları tamamen yasaktır.

• İskandinav ülkelerinde şekerleme reklamlarında ekranın bir köşesinde diş fırçası gösterilmesi zorunludur.

• İngiltere'de alkol ve tütün gibi belli ürünlerin reklamlarının çocuklara yönelik yapılması yasaktır.

• Fransa'da reklamlarda çocukların ürün onaylamasına izin verilmemektedir.

Görüldüğü gibi çeşitli ülkelerde uygulanan bu tedbirlerle çocukların reklamlardan olumsuz yönde etkilenmeleri engellenmeye çalışılmaktadır. Özellikle alkol ve tütün gibi ürünlerle ve ateşli silahları taklit eden oyuncaklarla ilgili reklamlar çocukların geleceğini önemli ölçüde tehdit etmektedir. Reklamların çocuklar için tehdit edici olmasından çok eğitici olmasına özen gösterilmelidir.

### V.5. Reklamda Cinsellik

Günümüzde özellikle reklamcılıkta, cinsel çekiciliği yüksek modellerin ve diğer cinsel çekiciliklerin kullanılması yaygınlaşan bir tekniktir. Bu yaygın kullanıma rağmen, onu kullanmada bazı riskler olduğu görülmektedir. Cinsel çekicilikler bazı izleyiciler tarafından onaylanmayabilmekte, bazıları tarafından yanlış algılanabilmekte ya da gözden kaçırılabilmektedir. Bazılarını da reklamın gerçek amacından uzaklaştırabilmektedir. Çok az sayıda çalışma, reklamda cinsellik ile marka anımsama ya da ürün satışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir [27].

Son yıllarda kadın, reklam sektörünün baş aktörü durumuna getirilmiştir. Kadın, satışa sunulan bir ürünün yanında, önünde ya da ürünü elinde tutarak poz vermektedir. Dudaklarını şuh bir biçimde oynatmakta, rengarenk boyalarla boyanmış göz kapaklarını titretmekte, baygın baygın bakmakta ve mini eteğinin altındaki bacağını karşısındakine doğru uzatmaktadır [28]. Burada sorgulanması gereken, neyin satıldığı, hangi ürünün pazarlandığı, neyin reklamının yapıldığı ve bilinçlere hangi mesajın gönderilmeye çalışıldığıdır.

Reklamda cinsellik unsuru olarak kadınların daha fazla kullanıldığı yönünde ağırlıklı bir kanaat olmasına rağmen, özellikle son yıllarda erkeklerin de cinsellik unsuru olarak ön plana çıkarıldığı gözlenmektedir. Ancak, reklamlarda cinsellik unsuru olarak kadın figürlerinin yine de ağırlıkta olduğu anlaşılmaktadır. Umut Pulat bu konuda, "Özellikle erkeklere yönelik ürünlerin reklamlarında "kadın" ve "kadın cinselliği" bir silah olarak kullanılmaktadır. Kullandığınız saç kremi sayesinde herhangi bir kadın garson gelip saçınızı gayet tahrik eder bir biçimde okşayabilir, kullandığınız parfüm ve araba sizlere kadınlara bir seks objesiymiş gibi davranma hakkı verebilir, abonesi olduğunuz internet sağlayıcısı sayesinde "indirmeye değmez" kadınlardan bir saniye içinde kurtulabilir yeni kadınlar "indirebilirsiniz". Burada saldırılan hem kadın hem de erkektir kanımca. Kadına saldırı zaten oldukça açıktır, kadın öylesine bir objedir, elde edilir, atılır, yeniden bulunur, bir şampuana tav olur. Erkeğe saldırı biraz daha gizli biçimde gerçekleşir bunun tersine. Erkek de ilişki kurmayı beceremeyen, tüm varlığını cinsellik üzerine kurmuş ilkel varlık olarak resmedilir aslında biz farkında olmaksızın. Erkeğin bir kadınla ilişkiye geçebilmesi için de o şampuana ihtiyacı vardır aslında. Etik burada ne der acaba?" [23] şeklinde fikrini belirterek, reklamın aslında, kadını ön plana çıkararak, erkeğe gizli bir şekilde saldırıda bulunduğunu açıklamaya çalışmaktadır.

Kadın figürlerinin reklamlarda genellikle kadının kimliğinin arka plana itilmesi cezbedici bir doğallığa vurgu yapılması ve seksi kadın imajının öne çıkarılması şeklinde kullanıldığı belirtilmektedir. Reklamda cinsellik unsurunun kullanımının iki nedeni olabileceğine vurgu yapılmaktadır. Birinci neden, konuyla ilgili bir açlığı doyurmak amacı taşırken ikinci bir neden olarak da tüketici ya da izleyicilerin kendilerini reklam yıldızlarıyla özdeşleştirmesini sağlamak olabilmektedir. Ancak, açlığı giderme noktasında tatmin sağlama yerine reklamda cinselliğin aşırı ve ilgisiz kullanımının tatminsizliği arttıracağı da akıldan çıkarılmamalıdır [29].

Reklamcılar Derneği Eski Genel Başkanı Nesteren Davutoğlu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu tarafından düzenlenen "Reklamların İzleyiciler Üzerindeki Etkileri" konulu toplantıda reklamda cinsellik konusuna farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Toplantıda yaptığı konuşmada, reklamda cinselliğin kullanılmasının sürekli eleştiri konusu yapıldığını hatırlatarak, "Bana göre cinsellik; acıkma, uyuma gibi bir hal, doğal bir fonksiyondur. Reklama uyku, açlık nasıl konu olabiliyorsa, cinsellik de olabilir. Çıplaklık ve cinsellik sanatta nasıl kullanılırsa, reklamda da kullanılır. İstismar edilmediği sürece cinselliğin reklamda yer almasını doğal karşılarım. Bir banyo köpüğü reklamında banyo küvetinde yıkanan kadının makul ölçüde vücudunun görünmesini uygun görüyorum. Ama bir banka reklamı ya da alakasız başka bir reklamda cinsellik kullanılırsa, bu, lüzumsuz çekilmiş bir jokerdir. Etik freni ile kar gazını ayarlayarak, reklam arabasını en iyi şekilde götürebilirsiniz" [30] şeklinde görüş bildirmiştir. Bu, Davutoğlu'nun reklamda cinsellik konusunda daha ılımlı yaklaşımları olduğunu göstermektedir.

Reklamda cinselliğin, özellikle kadının kullanımına ilişkin pek çok örnek mevcuttur. Örneğin Deniz Akkaya'nın vücudunun ön plana çıkarıldığı Motorola reklamında, Deniz Akkaya arkadaşına yeni telefonunun özelliklerini anlatırken, yer gösterici, yeni gelenlere, oturacakları yeri Akkaya'nın bacakları üzerinden tarif etmiş, Akkaya kendisine "Gösterecek yer bulamadın mı" diye kızınca bu sefer yerleri, Akkaya'nın göğüsleri üzerinden göstermiştir. Reklamdaki öykü Akkaya'nın bacaklarına ve göğüslerine dikkat çekmekten başka bir işe yaramamıştır. Mizahi öykünün reklamı yapılan şeye hiçbir katkısı olmamıştır. Reklamın ne reklamı olduğu bile anlaşılmamıştır [31]. Bu reklamda kadının gereksiz ve yanlış kullanıldığı görülmektedir. Burada mesajla ürün arasında bir bağlantı kurmak çok zordur. Çünkü kurulan öyküyle ürün birbirinden alâkasızdır.

Son günlerde gösterilen, dondurma dolabında tek kalan dondurmayı almak için karşısındaki erkeğe seksi danslar sergileyen bir kadının ön planda olduğu Algida reklamlarında da cinsellik temasının kullanıldığı görülmektedir. Bu reklamın çocuklar tarafından da seyredildiği düşünüldüğünde, ürünle ilgisi olmayan seksi kadın figürünün yersiz ve yanlış kullanıldığı söylenebilmektedir. Ayrıca, gazetelerde yayınlanan T-Box reklamlarını da kadının bir cinsellik figürü olarak kullanıldığı reklamlar arasında saymak mümkündür. Yine Zanussi marka mutfak ürünleri reklamında da, bir kadın ve erkeğin arasındaki cinselliğin fazlasıyla sergilendiği görülmektedir. Bir başka örnek de Clarins marka kozmetik ürünlerinin çıplak kadın fotoğraflı reklamıdır. Sanayi ve Ticaret Bakanı Ali Coşkun bu reklamı müstehcen bularak Reklam Kuruluna şikayet etmiştir.

Cinsellik konusunda kadın gibi çocuğun da kullanıldığı çok uç reklamlara da rastlamak mümkündür. 1995 yılında Calvin Klein, "çocuk pornografisi" adını verdiği bir reklam kampanyası düzenlemiştir. Bu kampanyada Klein 15 yaşındaki gençlere giysilerini giydirip onları "pornografik" bir malzemenin unsurları gibi kullanmıştır. Bu kampanya moda öncülerini bile rahatsız etmiştir. Çünkü kampanyanın derinliğine inildiğinde işin sadece "reklam olsun" diye yapıldığının farkına varılmaya başlanmış, kampanya tüketici radarına yakalanmıştır. Klein'in reklamına maruz kalanlar kendilerini rahatsız hissedip Klein'e protesto mesajları göndermişlerdir, hatta Klein'in mağazalarına fiziki saldırılarda bile bulunulmuştur. Çünkü Klein sınırı geçmiş, tabulara saldırmıştır [32].

## VI. ETİK BİR REKLAMIN ÖZELLİKLERİ

Sosyal sorumluluk ve ahlaki kurallar açısından incelediğimizde iyi bir reklamın taşıması gereken özellikler aşağıda sıralanmaktadır [33]:

• Tüketicilere bilgi vererek onların daha doğru ve akıllı bir seçim yapmalarına yardımcı olmalıdır.

• Reklama konu olan mal ve hizmetin sahip olmadığı özellikler hakkında kesin kanıtlara dayanmayan bilgiler vermemelidir.

• Toplumun benimsediği zevk ve standartlara uygun olmalıdır. Toplumun değer yargılarına ters düşmemelidir.

• Tüketicilerin tecrübe ve bilgi eksikliklerini istismar etmemelidir.

• Gerçeklerin yanlış bildirilmesinden sakınarak veya gerçekleri belirtmemekten çekinerek ve birtakım dolaylı aldatmacalardan kaçınarak müşteriye doğru söylemeyi amaçlamalıdır. Aslı olmayan veya tümü ile karşılanamayacak savları ileri sürmemelidir, ancak tanıkların düşüncelerini belirtebilmektedir.

• Hata yapmaktan, halkı yanlış yola sevketmekten, rakipleri veya kendi mal ve hizmetleri hakkında kanıtlanmamış ifadeler kullanmaktan kaçınmalıdır, hiçbir rakip ürünü, firmayı, ticari faaliyeti aşağılayarak yada alay konusu yaparak kötülememelidir.

• Yanıltıcı fiyat ifadeleri kullanmaktan kaçınmalı ve kanıtlanmadığı halde halkı tasarruf yaptığına inandırmaya çalışmamalıdır.

• Başarı belgesi içeren reklamlarda, gerçek fikir ya da deneyimlerini dürüstçe yansıtan güvenilir tanıklar yer almalıdır [34].

• Herhangi bir haklı sebep olmadan korku unsuruna yer vermemelidir.

• Önyargıları ve batıl inançları kötüye kullanmamalıdır.

• Şiddetle sonuçlanan ya da şiddeti destekleyen herhangi bir ifade içermemelidir.

• Tüketicilerin ulusal ve dini duygularına saygısızlık edecek ifadeler kullanmaktan kaçınmalı, ırk, din ve cinsiyet ayrımcılığına dayanmamalıdır [35].

• Araştırma sonuçlarını, istatistikleri ve bilimsel terimleri yanıltıcı biçimde kullanmamalıdır.

• Çocukların doğal saflığını istismar etmemelidir, onlara zihinsel, ahlaki ya da fiziksel zarar verecek ifade ve görüntüler içermemelidir [9].

Bu bilgiler ışığında etik bir reklamın, mal ve hizmetler hakkında her zaman doğru bilgiler aktarması, mal ve hizmetlerin özelliklerini yanlış aksettirmemesi, tüketicilerin duygu ve düşüncelerini suiistimal etmemesi, onları kandırmaması, yanıltmaması, çocukları kullanmaması, onlara hiçbir şekilde zarar vermemesi, kesinlikle şiddet içeren ifadeler içermemesi gerektiğini söylemek mümkündür.

## VII. REKLAMIN DENETİMİ

Ticari etiğin ve tüketici haklarının genel kapsamı içinde beliren sınırlamalar ve yaptırımlar, kanun hükmünde kararnamelere dönüştürülürken, reklamcılık alanında denetim sağlama sorumluluğu hissedilmiştir.

Dünya genelinde, pek çok ülkede, yasa koyucu kurumların dışında, öz denetim kurulu olarak genel bir çerçevede tanımlayabileceğimiz yapılanmalar oluşmuştur. Bu yapılanmaların en önemli özelliği, yalnızca haksız rekabeti önleme kaygısından kaynaklanmayıp, tüketici haklarına saygı gerçeğini de dikkate almaları, haksız rekabetin yanı sıra, reklam ajanslarının birbirlerine karşı olan yaklaşım ve sorumluluklarını da tanımlamalarıdır.

Reklam öz denetiminin temelini oluşturan Uluslararası Ticaret Odası'nın "Uluslararası Reklam Uygulama Esasları" temel ilkeler başlığı altında "Bütün reklamlar, yasal, ahlaki, dürüst ve doğru olmalıdır. Her reklam, toplumsal sorumluluğun bilincinde hazırlanmalı ve iş hayatında genel kabul gören dürüst rekabet ilkelerine uygun olmalıdır. Hiçbir reklam kamuoyunun reklama olan güvenini sarsıcı nitelikte olmamalıdır." denilmektedir. Bu doğrultuda iyi ve yüksek kalitede, hukuki reklam anlayışının yerleşmesi, aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesini gerektirmektedir [36]:

• Reklamcılık ölçü ve standartlarını belirleme ve geliştirme

• Bunların tüm sektör tarafından bilinmesini ve kabul edilmesini sağlama

• Reklam verenlere ve reklam ajanslarına önceden yol gösterme ve tavsiyelerde bulunma

• Kurallara uyulup uyulmadığını izleme

• Kötü davranışları, kuralları ihlali cezalandırma.

• Tüketici, rakip veya diğer ilgililerce yapılan şikayetleri çözümleme.

Bu altı görevin yerine getirilmesinin bizzat reklam sektörü tarafından üstlenilmesi durumu öz denetimi ifade etmektedir. Öz denetim mekanizmasının iyi çalışması ve işlevini yerine getirmesi mahkemelerin ve idari denetim organlarının yükünü hafifletmektedir.

Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde, 1971 yılından beri reklamlara ilişkin şikayetleri takip eden National Advertising Division (NAD) ve bu kuruluşun kararlarına karşı itiraz mercii olan National Advertising Review Board (NARB) en önemli öz denetim mekanizması olarak faaliyet göstermektedir.

İngiltere'de ise, öz denetim ikiye ayrılmaktadır. 1962 yılında kurulan ve dünyanın en büyük, en etkili ve en iyi mali kaynağa sahip öz denetim kuruluşu olarak gösterilen Advertising Standards Authority (ASA), radyo ve televizyon reklamları haricindeki (vasıtasız reklamlar ve internetteki reklamlar dahil olmak üzere; gazete, dergi reklamları, afiş, poster, el ilanı, reklam panoları vs.) her türlü reklamları denetlemektedir. Televizyon reklamları için ise, Broadcast Advertising Clearence Center (BACC) ve özellikle Independent Television Commission (ITC), radyo reklamları için ise Radio Authority öz denetim işlevini yerine getirmekte; bu kurullar tarafından verilen kararların etkisiz kalması üzerine ise gerek şikayetçi, gerekse öz denetim kuruluşunun kendisi idari denetim mercii olan Director of Fair Trading'e başvurabilmektedirler [36].

Ülkemizde ise öz denetim işlevi esas itibariyle Reklam Özdenetim Kurulu (RÖK) tarafından yürütülmektedir. Reklam Özdenetim Kurulu, Türkiye'deki reklam mecralarında yayınlanan tüm reklamların Uluslararası Reklam Uygulama Esasları'na (çıkarılacak özel özdenetim düzenlemeleri de dahil olmak üzere) uygunluğu hakkında karar vermektedir. Kurul'un temel işlevlerinden biri reklam ajanslarına, reklam verenlere ve reklam mecralarına özdenetim anlayışını benimsetmek ve Esaslar'ı herhangi bir şikayetin ortaya çıkmasını engelleyecek biçimde, kendi iradeleriyle uygulama alışkanlığı kazandırmaktır. Kurul, özdenetim kavramının tüm ilgili gruplarca benimsenmesi için eğitim ve tanıtım çalışmaları yapmaktadır. Doğabilecek anlaşmazlıkların Kurul'ca çözümlenmesi yerine, birçok anlaşmazlığın daha kısa ve masrafsız yoldan ajanslar, reklam verenler ve mecralar arasında karşılıklı sorumluluk ve diyalog içerisinde giderilmesi desteklenmektedir [37].

Öz denetim kuruluşlarınca verilen kararlar, reklamın durdurulması veya reklamdaki ifadenin değiştirilmesi gibi hem şikayetçinin isteği, hem de idari denetime veya hukuk davasına maruz kalma tehdidine nazaran reklamcının razı olduğu kararlardır. Bu nedenle, bu kuruluşlarca verilen kararların yaptırım gücü bulunmamasına rağmen bu kararlara uyulduğu görülmektedir.

Rakipler, aldatıcı reklam sahibine karşı yargı yoluna gitmekten kaçınabilmektedirler. Davaların uzun süre devam etmesi ve dava masrafları gibi nedenlerden dolayı dava açılamayabilmektedir. Tüketicilerin de aldatıcı reklamlara karşı dava yoluna gitmekte fazla çaba harcayacaklarını söylemek zordur. İşte bunun gibi daha birçok nedenden dolayı özdenetim ve özel hukuk davalarının yanında reklam denetiminde ve özellikle aldatıcı reklamlarla mücadelede idari denetimin varlığına ihtiyaç bulunmaktadır.

İdari denetimin en belirgin örneği Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmektedir. Aldatıcı reklamlara karşı tüketicinin korunmasında American Federal Trade Commission (FCT) gerek yetkileri gerekse uygulamaları ile en önemli idari organdır. American Federal Trade Commission aldatıcı reklamlarla mücadelede bu tür reklamlara karşı takibata girişmenin yanında tüketicileri veya reklam verenleri çeşitli konularda aydınlatıcı bilgiler, kılavuzlar ve bağlayıcı nitelikte tebliğler yayımlamaktadırlar.

Ülkemizde ise 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 17nci maddesi ile oluşturulan Reklam Kurulu ve 3984 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun ile öngörülmüş olan Radyo ve Televizyon Üst Kurulu reklamlar üzerinde idari denetim görevi yapmaktadır. Bu iki kurum idari denetim organı olarak reklamlarda uyulması gereken ilkeleri belirlemekte ve belirlenen bu ilkelere göre gereken davranışları yerine getirmektedirler.

Buna göre Reklam Kurulu, incelediği reklamın, Kanun'u veya belirlediği ilkeleri ihlal ettiği sonucuna varır ise, bağlı bulunduğu bakanlığa şu üç tedbirin alınması için öneride bulunabilmektedir [36]:

- Para cezası
- Reklamın durdurulması ve
- Reklamın aynı yöntemle düzeltilmesi.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 25. maddesi uyarınca bu müeyyideleri uygulamakta yetkili kılınmıştır.

Aldatıcı reklamların önlenmesinde cezai takibat oldukça nadir rastlanan bir yöntemdir. Özellikle, Fransız Hukuku'nda aldatıcı reklamlarla mücadele, ceza hukuku alanında yürütülmektedir.

İngiliz Hukuku'nda da reklamlara ilişkin hükümler cezai karakter taşımaktadır. Ancak, İngiliz reklam denetiminin esas itibariyle öz denetime ve öz denetimin etkisiz kaldığı noktada idari denetime dayanması itibariyle, İngiliz reklam hukukunun cezai niteliği

uygulamada sıklıkla görülmemektedir.

Ülkemizde ise Türk Ticaret Kanunu'nun konuyla ilgili maddeleri hükümlerinin iyice irdelenmesi sonucunda Türk Hukuku'nda aldatıcı reklamlarla mücadelenin cezai bir karakteri olduğu söylenememektedir.

## VIII. TÜRKİYE'DEN VE DÜNYADAN ALDATICI REKLAM ÖRNEKLERİ

Aldatıcı reklamlar etik değer taşımayan reklamlardır ve günümüzde pek çok aldatıcı reklam örnekleriyle karşılaşmak mümkündür. Aşağıda Türkiye'de ve dünyada rastlanmış olan çeşitli aldatıcı reklam örneklerinden bahsedilecektir:

• Ünlü fizikçi Stephen Hawking'in insanlığın bir kıyamet günü virüsüyle yok olabileceği, bu yüzden uzayda koloniler kurmak gerektiğine ilişkin görüşleri bilim dünyasında tartışma yaratmıştır. Bazı İngiliz bilim adamları Hawking'in görüşlerini çelişkili bulmuş ve yeni çıkacak kitabı için "aldatıcı reklam" yapmakla suçlamıştır [38].

• Önde gelen arazi isim kayıt şirketlerinden VeriSign, rakip firmaların müşterilerine sözle saldırmayı durduracağına dair bir şartname imzalamıştır. Rakip kayıt firması GoDaddy Yazılım, VeriSign'ı, tüketiciyi kandırmak, aldatıcı reklam yapmak ve VeriSign'ın "Arazi İsim Bitiş İhbarname" mailinde geçen rakip firmaların müşterilerinin VeriSign'a geçmeleri konusunda çeldirici, saldırgan, müşteri kazanma kampanyasının ticari gizlilik ilkelerine aykırı olması gerekçesiyle suçlamıştır. Şartnameye göre VeriSign "Arazi İsim Bitiş İhbarnamesini" arazi sahiplerine göndermeyi durdurmayı kabul etmiştir [39].

• Escada parfümlerinin Türkiye Distribütörü Azim Pazarlama, Babalar Günü nedeniyle dünyada eşi benzeri görülmemiş inanılmaz bir kampanya başlatmıştır. Firma, bu müthiş kampanyayı müşterilerine duyurabilmek ve Türkiye'deki tüm babaların yararlanabilmesini sağlamak için de gazetelere ilanlar vermiştir.

Okuyanlar üzerinde "şok" etkisi yaratan bu ilanlarda, 26 milyon 150 bin liralık Escada Pour Homme ve 23 milyon 540 bin liralık Escada Silver Light adlı parfümlerden herhangi birini alanlara Babalar Günü nedeniyle, "çift fonksiyonlu dizüstü bilgisayar ve seyahat çantası" hediye edileceği vaad edilmiştir. Tüm bunlara sahip olabilmek için tek şart 20 Haziran'a kadar 23 milyon 540 bin lira verip Escada parfüm almaktır.

Fakat firma sözünde durmamış, hiçbir müşterinin bu ürünün satıldığı parfümeri mağazalarından ilanda vaad edilen bilgisayarı alması mümkün olmamıştır. Firma, ilanda verdiği vaadleri yerine getirmesini isteyen müşterilerinin talebine tam üç gün kayıtsız kalmıştır. Bu süre içersinde satış patlaması yaşayan firma, stoklarının büyük bölümünü eritmiş, böylece, satacağını satarak amacına ulaşmıştır.

Sonunda, firma gazetelere yeni bir ilan vermiştir. 16 Haziran tarihinde yayınlanan ilanda bu kez, "çift fonksiyonlu dizüstü bilgisayar ve seyahat çantası hediyenizi istemeyi unutmayın" ibaresinin yerini, "dizüstü bilgisayar seyahat çantası hediyenizi istemeyi unutmayın" almıştır. Kampanya amacına ulaştığı ve stokları azaldığı için de, "hediyelerimiz stoklarımız limiti dahilindedir" diye belirtmiştir. Ayrıca, "13 Haziran 1999 Pazar tarihinde yayınlanan ilanımız sehven yanlış yayınlanmıştır, düzeltiriz" ibaresine de küçük puntolarla yer vermiştir.

Daha sonra yapılan şikayetler üzerine, firma yetkililerinden Tayfun Ergud, müşterilerini Türkçe bilmemekle suçlayarak, "Şayet biz ilanımızda 've' yerine 'ile' bağlacı kullansaydık, o zaman bilgisayar hediye ettiğimiz anlaşılabilirdi. Ancak biz bunu yapmadık. Türkçe bilmeyen insanlar bu bağlaçların farkını anlamadıkları için parfüm alana bilgisayar hediye edeceğimizi düşündüler" şeklinde açıklamada bulunmuştur.

Bunun üzerine bir müşteri, Escada parfümlerinin ilanında vaad edilen bilgisayarı almak ve firmanın aldatıcı reklam yapmaktan 54 milyar lira ceza almasını sağlamak için Reklam Kurulu'na başvurmuştur [40].

• Akşam gazetesinin 2 Nisan 2004 tarihli nüshasında yayınlanan "NO:1 Türkiye Bu Kanalı Seviyor" başlıklı haber nitelikli ilanda, dört büyük televizyon kanalının 2004 yılı Mart ayı dönemi izlenme payı oranları verilmiş, Kanal D televizyonunun üçüncü olduğu yolunda ifadelere yer verilmiştir.

Şikayetçi kuruluş DTV AŞ (Kanal D), söz konusu zaman diliminde Kanal D'nin aslında ikinci olduğunu, Akşam gazetesinin grafiğinde ise üçüncü olarak gösterildiğini, bu verilen yanlış bilginin kamuoyunu yanılttığını, Akşam gazetesinin Basın Meslek İlkelerini çiğnediğini öne sürmüş, Basın Meslek İlkeleri'nin "Soruşturulması gazetecilik olanakları içinde bulunan haberler, soruşturulmaksızın veya doğruluğuna emin olunmaksızın yayınlanamaz" içerikli 6. maddesinin ihlal edildiğini belirterek, "gerekli uyarının yapılmasını" istemiştir.

Akşam Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Nurcan Akad ve Akşam Gazetesi Reklam Genel Müdürü Ercüment Pal, Basın Konseyi'ne gönderdikleri ortak savunmada, şikayet konusu yanlış bilginin bir hatadan kaynaklandığını, zaten bu konuda bir gün sonra düzeltme yayınlandığını, şikayetçinin, aldatıcı reklam yapılarak kamuoyunun kandırıldığı iddiasının haksız bir suçlama

olduğunu, şikayet konusu ilanda iddia edildiği Basın Meslek İlkelerinin çiğnenmediğini belirtmişlerdir.

Durumu değerlendiren Basın Konseyi Yüksek Kurulu (BKYK), 26.05.2004 günlü toplantısında, şikayet konusu haber nitelikli ilanda, bir hata nedeniyle Akşam gazetesinde verilen yanlış bilginin fark edilerek bu konudaki bir düzeltmenin bir gün sonra aynı gazetede yayınlandığı sonucuna varmış ve Basın Meslek İlkeleri'nin yukarda belirtilen 6. maddesinin ihlal edilmediğine ve bu nedenle Akşam gazetesi hakkında "Şikayetin yersizliğine" oybirliğiyle karar vermiştir [41].

• İngiliz seyahat pazarının en büyük üç seyahat grubu olan TUI İngiltere, My Travel (Airtours) ve Thomas Cook arasında bir sonraki yılın yaz katalogları yüzünden eşine az rastlanır bir savaş yaşanmıştır. Seyahat gruplarının arasındaki savaşın ilk adımının Temmuz ortalarında MyTravel'in 2003 yazı için çıkarttığı yeni broşürlerle atıldığı öne sürülmüştür.

MyTravel, 2003 yaz katalogunu fiyatları yüzde 50 indirdiğini ilan ederek tanıtmıştır. TUI ve Thomas Cook, MyTravel'in katalogunu fiyatları yüzde 50 indirdiğini ilan ederek tanıtmasının tüketiciyi aldatıcı reklam olduğu ve haksız rekabete yol açtığı iddiasıyla toplatılmasını istemiştir. MyTravel, rakiplerin şikayeti üzerine, dağıtımına başladığı 2003 yılı yaz kataloglarının 2. ve 3. baskılarında fiyatlarda yüzde 50 indirim yapıldığına ilişkin ibareleri kaldırarak indirim oranlarını makul düzeye getirmiştir.

MyTravel'in başlattığı bu kampanyanın karşısında diğer büyük gruplar olan Thomas Cook ve TUI İngiltere de fiyatlarla oynama yolu gitmiştir. Bunun üzerine MyTravel rakip grupların ataklarına saldırgan bir sloganla yanıt vermiştir. MyTravel yöneticileri, reklamlarda kendileri kadar kalite ve fiyat sunan rakiplerinin aslında aynı tür paketlerde kendilerinden daha pahalı olduğunu savunurken, Thomas Cook ve TUI, yaptıkları açıklamalarda, MyTravel'in ilk broşürlerle yaptığı karşılaştırmanın yanlış yönlendirme için kullanıldığını söylemiştir [42].

• Federal Ticaret Komisyonu (FTC) Palm Şirketinin PDA (Personel Digital Assistant-Kişisel Dijital Yardımcı) reklamlarında, diğer normal fonksiyonların yanı sıra wireless (kablosuz) internet ve e-mail erişim özelliklerinin de sayıldığını belirtmiştir. Oysa FTC'ye göre bu özellik pek çok modelde bulunmamaktadır.

Daha sonra PDA üreticisi Palm Şirketi ile FTC Palm Şirketinin reklamları konusunda anlaşmaya varmışlardır. FTC'ye göre, Palm Şirketinin reklamlarında, olmayan özellikler sunulmuştur. Bu özellikler makinenin normal fonksiyonu olmayıp, ilave yazılım ya da donanım satın alınarak yerine getirilmektedir. Bu nedenle de FTC reklamlarda hangi tür özelliklerin hangi makinede olduğunun açıkça belirtilmesini istemiştir.

FTC'ye göre, çoğu PDA için tüketicilerin ayrı bir wireless modem ya da belirli bir mobil telefona bağlanmasına yarayan aletleri satın almaları ya da taşımaları gerekmektedir. yine benzer şekilde, iddia edilen iş fonksiyonları (Microsoft, word ya da Excel programlarını kullanmak) için tüketicilerin ek yazılımlar alıp kurması gerekmektedir.

Ek olarak FTC içinde wireless internet ve e-mail erişimi olan bir modelin reklamlarında ise Palm.net internet sitesine üye olunması ve aylık servis ücreti ödenmesi konusunda açıklık olmadığını da iddia etmiştir.

Aynı şekilde, Palm'ın rakibi Microsoft da Pocket PC print kampanyası sırasında, tüketicilerin wireless modemi ayrıca almak zorunda olduklarını belirtmeyerek aldatıcı reklam yaptığı için FTC ile anlaşma yapmıştır [43].

## IX. SONUÇ

Reklam çok yoğun olarak kullanılmakta ve çok sayıda kitleye ulaşmaktadır. Toplumla sürekli temas halinde olduğu ve toplumu çeşitli şekillerde etkilediği için etik boyutu çok sorgulanmış, sık sık eleştiriye maruz kalmıştır. Çoğu zaman ahlaka uygunluk derecesi saptanmaya çalışılmış, güvenilirliği ve inandırıcılığı sınanmıştır.

Reklamda etikle ilgili pek çok konu üzerinde durmak mümkündür. Bunlardan en önemlileri; gerçekleri farklı bir şekilde yansıtarak tüketicileri yanıltan, kandıran aldatıcı reklamlar, ciddiye alınmayacak derecede abartı içeren, süslenmiş, farklı şekiller verilmiş ifadelerin yer aldığı abartılı reklamlar, dolaylı ya da dolaysız şekillerde yapılan, doğruluğu kanıtlanmamış, rakibi zor durumda bırakabilen, hatta bazen küçük düşürebilen ya da haksız rekabete yol açabilen karşılaştırmalı reklamlar, çocukların saflığından, deneyimsizliklerinden yararlanan, onları anne ve babalarına karşı bir baskı aracı olarak kullanmayı hedefleyen çocuklara yönelik reklamlar ve kadını bir cinsellik unsuru olarak ön plana çıkaran, çekiciliğini kullanan cinsellik içeren reklamlardır.

Reklamda denetim çok önemlidir. Tüm dünyada, hukuki birimlerin dışında, haksız rekabeti önleyici tavır sergileyen, tüketici haklarını gözeten, reklam ajanslarının sorumluluklarını tanımlayan, reklamları ahlaksal açıdan denetleyen, uygun olup olmadığı hakkında kararlar veren öz denetim kurulu adı altında merciler oluşturulmuştur. Bu kurulun amacı, reklamcılara kendilerini denetleme anlayışını benimsetmeye çalışmaktır.

Reklam, etik kurallara uyulmadan yapıldığı takdirde tüm ekonomik sisteme zarar vermekte, çeşitli kayıplara yol açabilmektedir. Hatta bundan, ahlak

kuralları çerçevesinde faaliyet gösteren rakipler de olumsuz etkilenmektedirler. Çünkü bir firmanın yaptığı etik açıdan uygun olmayan bir reklam, benzer ürün üreten diğer firmaların da yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. Reklamın asıl fonksiyonunu gerçekleştirebilmesi için bu tip uygunsuzluklardan ve olumsuzluklardan uzak durması gerekmektedir. Çünkü reklam inanıldığı ve güvenildiği takdirde başarılı olacak ve gerçek amacına ulaşacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Sütütemiz, N.; Mert K.; Sarıkaya N. & Altunışık R. (2003). Pazarlamada Etik: Öğrenci Gözüyle Pazarlama Eğitimi ve Uygulamalarında Etik Konularının Algılanması. *Etik 2003*, 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, 17-19 Eylül.

[2] İzveren, A. (1994). *Hukuk Felsefesi*. 2. Bası. Ankara: Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, No.45.

[3] Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. (Çev.: Atakan, V. & Sezer, G.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

[4] Tekinay, N.A. (2003). En Etik Sektörler. *Capital*, 2, 152-155.

[5] Oluç, M. (1990). Reklam Stratejisini Saptanması ve Reklam Kampanyasının Geliştirilmesi. *Pazarlama Dünyası*, 23, 3-16.

[6] Gümüş, İ. (1995). Türkiye'de Reklamcılık Üzerine Bir Araştırma I. *Pazarlama Dünyası*, 49, 3-13.

[7] Cemalcılar, İ. (1994). *Pazarlama Kavramlar-Kararlar*. İstanbul: Tıpkı Basım.

[8] Torlak, Ö. (2001). *Pazarlama Ahlakı*. İstanbul: Beta Yayınları.

[9] Ural, T. (2003). *İşletme ve Pazarlama Etiği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

[10] Oluç, M. (1990). Reklamın Önemi ve Sorunları. *Pazarlama Dünyası*, 21, 3-12.

[11] Reklamda Etik. (http://www.masste.com/ habergoster.asp?hb=317). [25.05.2004].

[12] Göksel, A.B. & Güneri B. (1993). Reklam Kampanyaları ve Medya Planlaması. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları*, 2, 3-19.

[13] Dunfee, T.W.; Smith N.C. & Ross W.T. (1999). Social Contracts and Marketing Ethics. *Journal of Marketing*, 63(3), 14-32.

[14] Dunn, S.W.; Barban A.M.; Krugman, D.M. & Reid, L.N. (1990). *Advertising: Its Role in Modern Marketing*. 7th Ed. Forth Worth: The Dryden Pres.

[15] Radyo ve Televizyon Yayınlarının Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik. (http://www.rtuk.org.tr/ yonety.htm). [20.05.2004].

[16] Donaldson, T. & Werhane P.H. (1999). *Ethical Issues in Business*. New Jersey: Prentice Hall.

[17] (200). Reklamda Siber Mecra: Advergaming. *Marketing Türkiye*, 49, Nisan, 28-34.

[18] The Hungarian Code of Advertising Ethics. (http://www.mrsz.hu/eng_ethics.html). [15.05.2004].

[19] Ticari Reklam ve İlanlara İlişkin İlkeler ve Uygulama Esaslarına Dair Yönetmelik. (http://www.alomaliye.com/ ticari_reklam_uyg_yonetmelik. htm). [18.05.2004].

[20] Uçkun, C.G. & Çeltek E. (2003). Reklamlar ve Reklamlardaki Etik Sorunlar. *Etik 2003*, 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, 17-19 Eylül, 539-551.

[21] (http://ilef.ankara.edu.tr/pil/yazi.php?yad=2287). [12.05.2004].

[22] Karasu, A.Ö. Çocuklara Hain Tuzak. (www.hurriyet.com.tr). [08.01.1998].

[23] Pulat, U. Reklamcılıkta Etik Kavramı. (http://www. grafist.net/yazilar/pmakale01.html). [14.05.2004].

[24] (http://www.izmir.pol.tr/ haklariniz/haklarinizana.asp #ÇOCUK%20HAKLARI). [19.05.2004].

[25] Peracchi, L.A. & Luna, D. (1998). The Development an Advertising Campaign to Discourage Smoking Initiation Among Children and Youth. *Journal of Advertising*, 27(3), 49-56.

[26] Öğrenciler Duyarlı. (www.hurriyet.com.tr). [22.08.1999].

[27] Kitle İletişim Araçları ve Tutum Değişimi. (http://www.masste.com/ habergoster.asp?hb=248). [10.06.2004].

[28] Kızıklı, Z.E. Kadın Meselesine Bir Bakış Açısı. (http://www.tes27kadin.netteyim.net/mesele.htm). [09.06.2004].

[29] Özmen, M. & Torlak Ö. (2003). İçerik Analizi İle Basılı Reklamlarda Kadın figürleri kullanımının Pazarlama Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi. *Etik 2003*, 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, 17-19 Eylül, 403-411.

[30] Reklamda Cinsellik Tartışması. (http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2004/01/23/ekonomi/ekonomi5.html). [10.06.2004].

[31] Bir, A.A. Krizde Kışkırtıcı Reklamlar Moda. (www.hurriyet.com.tr). [11.03.2001].

[32] Bir, A.A. (2004). Calvin Klein'in Cinsellik Sınırı. *Hürriyet*, 21 Mart, 13.

[33] Mimtad, M.Z. (1990). Reklamın İşlevleri (Fonksiyonları), Nitelikleri ve Türleri. *Pazarlama Dünyası*, 22, 27-32.

[34] Advertising Ethics and Principles. (http://www.aaf.org/about/principles.html). [25.05.2004].

[35] Code of Advertising Practice. (http://www.rpr.cz/ang/codes_rpr.htm). [20.05.2004].

[36] Avşar, Z. Reklamların Tüketici Politikası Yönünden Değerlendirilmesi, Denetimi ve Türkiye. (http://hukukcu com/bilimsel/kitaplar/zakiravsarreklam/reklamlarin_tüketici_politikasi.htm). [12.05.2004].

[37] RÖK Çalışma İlke ve Esasları. (http://www.rok.org.tr/ilkeler.html). [18.05.2004].

[38] Bilim adamlarından Hawking'e Eleştiri. (http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,sid~12@tarih~2001-10-18-m@nvid~42680,00.asp). [05.06.2004].

[39] (http://www.olympos.org/index.php/article/articleview/313/1/9). [10.05.2004].

[40] Çelebi, E. Parfümcünün Babalar Günü için laptop cinliği. (http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tuketici/turk/99/06/20/yazarlar/30yaz.htm). [28.04.2004].

[41] DTV (Kanal D) Şirketinin Akşam Hakkındaki Şikayeti Reddedildi. (http://www.basinkonseyi.org.tr/ modules.php?name= News&file=article&sid=374). [25.04.2004].

[42] İngiltere'de Katalog Savaşı. (http://www.btioyo.org/portal/haber/news/news_item. asp?NewsID=16). [15.04.2004].

[43] Cox, B. FTC Palm'ı Sıkıştırdı. (http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=3891). [05.06.2004].

**Canan AY** (ayifakatcanan@yahoo.com) is Associate Professor of Marketing at Celal Bayar University. She received her PhD from Dokuz Eylül University. Her research areas are service marketing, green marketing, culture and ethics, marketing ethics and advertising ethics.

**Pınar AYTEKİN** (aytekinp@yahoo.com) is a doctorate student at Celal Bayar University. Her principal fields of interest are sales promotion, marketing ethics and advertising ethics.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005. 61-70.

# ÜNİVERSİTELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI DERS VE İÇERİKLERİNİN VERİLME DÜZEYİ VE BELİRLENME ŞEKLİNİN TESBİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

*Selen DOĞAN[1], Murat TÜRK[2]*

*[1]Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Doçent Dr.*
*[2]Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Yardımcı Doçent Dr.*

***A RESEARCH ON THE DETERMINATION OF THE CONTENT AND LEVEL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION COURSES GIVEN AT THE MANAGEMENT DEPARTMENTS OF UNIVERSITIES***

***Abstract:** This study highlights the importance of management and organization courses given at the management departments of Universities in Turkey. And also, this study aims to examine the management and organization courses given at the management departments of Universities in Turkey to determine the extend of these courses and assess whether Universities providing Management and Organization courses should take into account the needs of companies. The results of this study tends to suggest that the content of certain Management and Organization courses provided at the management departments of Universities are not required level and Universities should consider the needs of the companies employing the university graduates when determining the content of the Management and Organization courses.*

***Keywords:** Management and Organization, Management and Organization Departments of Universities, Content of Management and Organization Courses.*

***ÜNİVERSİTELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI DERS VE İÇERİKLERİNİN VERİLME DÜZEYİ VE BELİRLENME ŞEKLİNİN TESBİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA***

***Özet:** İşletmelerin idari alanda istihdam etmek isteyecekleri kişilerin, üniversite öğrenimi esnasında yönetim ve organizasyon eğitimi ile ilgili olarak almış oldukları dersler ve içerikleri büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü işletmeler, belirli yönetim ve organizasyon ders veya içeriklerini almış olan elemanları idari pozisyonlarda istihdam etmek isteyeceklerdir. Bu çalışmada da, üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri İşletme Bölümlerindeki mevcut Yönetim ve Organizasyon ders ve içeriklerinin hangi düzeyde verildiği, ders ve içeriklerinin belirlenmesinde nasıl bir yöntem izlendiği ve bu konuda üniversite-sanayi işbirliğinin gerekliliği hususlarına yer verilecektir. Çalışmanın sonuçları ise, bazı yönetim ve organizasyon dersleri veya konularının gerekli düzeyde verilmediği ve bu derslerin içeriklerinin belirlenmesinde farklı kriterlerin kullanıldığı ama özellikle üniversite mezunlarını istihdam eden işletmelerin taleplerinin dikkate alınmasının gerekliliğine işaret etmektedir.*

***Anahtar Kelimeler:** Yönetim ve Organizasyon, Üniversitelerin Yönetim ve Organizasyon Bölümleri, Yönetim ve Organizasyon Ders İçerikleri.*

## I. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusu ile birlikte, uluslararası rekabetin ülkelerin içlerine kadar girmesi, yaşanan değişim ve gelişmeler, işletmecilik alanında da hızlı bir değişim ve gelişmenin yaşanarak, rekabetin artmasına neden olmuştur. Bilgi çağı ile birlikte ulusların aralarındaki sınırların etkisi azalmış, yalnız ekonomik faaliyetler değil, işletmelerin yönetim konularına bakış açıları da değişmiştir. Bu anlamda, yeni yönetim teknikleri de sınırları aşmış, farklı ülkelerin başarılı yönetim teknikleri bir çok işletme tarafından uygulanarak uzun dönemli başarılar elde edilmiştir.

Bu başdöndürücü gelişme ve değişmeler çok kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşirken, bu değişikliklerin yönetim konularına, örgütsel yapı ve özelliklerine dolayısıyla da, işletmelerin organizasyon yapılarına etkileri de büyük olmuştur. Bu şartlar altında, tüm iş dünyasını baştan sona sarsan değişim karşısında, başta yöneticiler olmak üzere işletmeler, rekabet avantajlarını ve güçlerini artırma gibi yaşamaları için temel bir amaca yönelmiş bulunmaktadırlar. Bunun için de, başta yöneticiler olmak üzere, işletmelerin yapmak zorunda oldukları en önemli şey, küresel bazda bir düşünce ortamı yaratarak, işletme yönetimi alanındaki yeni teknikleri ve yöntemleri işletmelerinde uygulayarak, vizyon sahibi, geleceği görerek hareket eden ve rekabet gücünü uzun dönemlere yayabilen işletmeler olmaktadır. Bugün, yılların uluslararası dev şirketleri bile, küresel güçleri ellerinden geldiğince anlamaya ve yönetim konusundaki yeni gelişmeleri işletmelerine uygulayarak bir rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.

İşte böyle bir ortamda, yöneticilerin zamanında ve doğru kararlar alabilmeleri için esnek, dinamik ve çevreye hızla uyum sağlayabilen işletmeler kurmaları ve yöneticilik alanındaki son gelişmeleri takip ederek bunları

işletmelerinde uygulamaları, tüm bunları yaparken de insan kaynaklarına son derece önem vermeleri gerekmektedir. İşletmelerin rekabet avantajını uzun dönemlere taşıyabilmelerinde onlara yardım edebilecek en önemli unsur da, yönetim alanındaki gelişmeleri takip ederek, gerektiğinde bu konularda eğitim vermek ya da dışardan eleman temin etmek sureti ile, bu yeni kavram ve teknikleri uygulamaya aktarabilmektir.

Yukarıda sayılan gelişmeler dikkate alındığında, birer eğitim ve öğretim kurumu olan üniversiteler acaba gerçekten 21.yy'ın ihtiyacı olan insanlar yetiştirebiliyorlar mı sorusu akla gelmektedir. Sosyal ve ekonomik kalkınma ve gelişme sürecinde ulusal ve uluslararası rekabet üstünlüğünde eğitilmiş insanın kritik önemi artarken, eğitimin kalitesi meselesi de giderek daha fazla önem kazanmakta, dolayısıyla daha fazla sorgulanmaktadır. Yönetim ve organizasyon konularında işletmelerin ihtiyaç duyabileceği tarzda bir eğitim Türkiye şartlarında öncelikle üniversitelerde verilmeye çalışılmaktadır. Bunun dışında, bazı danışmanlık şirketleri ya da eğitim seminerleri veren özel kuruluşlar olsa da, bunların sayısı yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, gerek üniversitelerde ders çerçevesinde gerekse diğer kurumlarda eğitim semineri çerçevesinde verilen bilgiler uygulamaya aktarılma aşamasında yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla, başta üniversitelerde olmak üzere, piyasanın ihtiyacını karşılayabilecek tarzda bir yönetim ve organizasyon eğitiminin verilip verilmediği önemli bir tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeleri yönetecek olan, onları geleceğe hazırlayan ve değişimler karşısında ayakta duracak şekilde organize edilmelerini sağlayacak olan başta yöneticilerdir. Bu nedenle, öncelikle bu üst düzey yöneticileri yetiştiren kurumların kendilerine ayna tutarak bir değerlendirme yapmaları zorunludur. Bu bağlamda, özellikle üniversitelerde, ders programlarının belirlenmesinde iş dünyasının öğrencilerden neler beklediğinin göz önüne alınıp alınmadığı, öğrencilere yönetim ve organizasyon konularındaki yeni gelişmelerin sadece teorik olarak anlatılıp, uygulama örneklerine ne kadar yer verildiği önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, üniversitelerde lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde verilen Yönetim ve Organizasyon ders ve içeriklerinin değişen koşullara ve gereksinmelere ne kadar ayak uydurabildiği de değerlendirilmesi gereken diğer önemli bir hususdur. İşletmeler açısından da, istihdam edecekleri personelin yönetim ve organizasyon eğitimi kapsamında sahip olmasını istedikleri nitelikler açısından somut taleplerde bulunup bulunmadıklarının ortaya çıkarılması, böylece ders ve içeriklerinin de ona göre belirlenmesi diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye'deki mevcut yönetim ve organizasyon eğitiminin gözden geçirilmesi amacı ile, üniversitelerde görevli öğretim üyelerinin görüşlerine başvurularak yürütülen bu uygulamalı çalışmada, bu eğitimin yoğun olarak verildiği iktisadi ve idari bilimler fakültesi işletme bölümlerindeki mevcut Yönetim ve Organizasyon ders ve içeriklerinin hangi düzeyde verildiği, ders ve içeriklerinin belirlenmesinde nasıl bir yöntem izlendiği ve bu konuda üniversite-sanayi işbirliğinin gerekliliği hususları değerlendirilecektir.

## II. YÖNETİM, ORGANİZASYON VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Üniversitelerde yönetim ve organizasyon eğitiminin önemine geçmeden önce, yönetim, organizasyon ve yönetici kavramlarına açıklık getirmekte yarar görülmektedir.

*Yönetim,* işletmenin sahip olduğu insan, fiziksel, bilgisel ve finansal kaynakları, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için etkin ve yeterli bir şekilde planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol süreci olarak tanımlanabilmektedir [1].

Yönetim, işletmenin insan ve maddi kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Bu nedenle yönetim, ister şirket, isterse sendika, cezaevi ya da hastane olsun, her türlü işletmede olmazsa olmaz bir süreçtir [2-3].

Görüldüğü üzere, yönetimle ilgili literatürde çok çeşitli tanımlar mevcuttur. Ancak üzerinde en çok görüş birliğine varılan tanım yönetimin "başkaları vasıtasıyla iş yapma sanatı" olduğudur. Böylece yönetim, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir [4].

Günümüzde yönetimle ilgili öne çıkan unsur, yönetim işinin çalışanların sahip oldukları tüm bilgi ve yetenekleri işlerine aktarmalarına imkan verecek ortamı yaratmaya çalışmak, çalışanların önünü açmak, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak, gelişmelerini sağlamak, çalışanları karar veren ve uygulayan kişiler haline getirmek olduğudur. Yani işi yapan ön plana çıkmakta, yönetim işini yapan kişi yönlendirici ve destek veren konumuna gelmektedir [4]. Dolayısıyla, yönetim ve yöneticilere daha önemli görevler düşmektedir. Yönetici yetiştirilirken, öncelikle bu anlayışta yani çalışanları yetkilendirici ve karar verici hale getirerek yetkilerinin azalacağı gibi bir şüpheye düşmeyecek ve farklılıkları yönetebilecek tarzda yöneticiler yetiştirilmelidir. Yani yetki devrini yetki kaybı gibi anlamayan yöneticilerin yetiştirilmesi ön plana çıkmıştır.

Bir işletmenin gelişmesi hiç şüphesiz ne kadar iyi yönetildiğine bağlıdır. İyi bir yönetimden söz edebilmek için, verilecek stratejik kararların isabetli olmaları yanında, işlerin etkin bir planlama-organizasyon-denetim ve değerlendirme sürecinden geçilerek yapılması gerekmektedir [5].

Öyle ise *organizasyon* denildiğinde iki farklı terim

akla gelmektedir. Birincisi, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkincisi ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini de içermektedir. Dolayısıyla organizasyon, iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemelerdir [4].

Organizasyonların varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Öyle ise, organizasyon yapısı bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. Drucker'ın belirttiği üzere, nasıl iyi bir anayasaya sahip olmak, iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine ve adil bir düzene sahip olmaya yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da, tek başına başarılı sonuçlar almaya yetmez. Fakat organizasyon yapısının kötü olması, organizasyon yapısındaki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuçlar almayı imkansız hale getirecektir. Dolayısıyla, iyi bir yapı gerekli fakat yetersizdir. Hem iyi yöneticilere hem de iyi bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulacaktır [4].

İşte *yönetici* de, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve planlama, organize etme, liderlik ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilmektedir [1].

Yönetici içeriğinde yönetme ve kontrol etme anlamı olan bir kelimedir. Yöneticilik miras yolu ile kazanılabilecek bir olgu değil; ancak, eğitimle, tecrübeyle ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslektir. İyi bir yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil dağıtarak, işlerin belirlenen hedefler ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gereklidir. Bütün bunlar alt, orta ve üst kademe yöneticiler için geçerlidir. Yönetici işletmede bir değişim unsurudur; çalışanların performansını artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen, sürekli işletmeye değişiklikler getiren kişidir. İşte bu tarz yöneticiler yetiştirmenin ilk ve en önemli yeri de üniversitelerdir.

## III. ÜNİVERSİTELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON EĞİTİMİNİN ÖNEMİ

Günümüzde, iş ve toplum hayatında gözlenen değişmeler, eğitim olgusunu sadece okullara ya da üniversitelere has bir süreç olarak ele alma döneminin kapanmasına neden olmuştur. Eğitime önem vermek, eğitimde çağın gereklerine uygun niteliklere sahip öğrenciler yetiştirmek demektir. Diğer bir ifadeyle, eğitimde kaliteyi yakalamaktır. Eğitim kurumları, öğrenme sürecinin sadece bir kısmının meydana geldiği kurumlardır. Öğrenme, hayatın her kesiminde ve kurumunda devam edecek bir süreçtir. Ancak, bütün süreçlerin iyi işlemesini sağlayacak temeller öncelikle üniversitelerde atılmaktadır. Bilginin son derece önem kazanması, bilginin üretildiği, dağıtıldığı kaynaklardan biri olan eğitim kurumlarının yapısını, işleyişini, yönetimini, programlarını kısacası eğitim örgütünün bütününün sorumluluklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Eğitim örgütleri çıktıları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir [6].

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 4. Maddesi'nde [7], yükseköğretim kurumlarının amacı; yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek; evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır. Öğrencilerini ilgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip vatandaşlar olarak yetiştirebilmektir.

Özetle, yüksek öğretim kurumlarının temel amacı, hizmet sürecinin hem girdisi hem de çıktısı konumundaki öğrencilerin tatmin edilmesi ve topluma nitelikli işgücü kazandırılmasıdır. Topluma nitelikli işgücü kazandırılması ise, sunulan hizmetin kalitesine bağlıdır. Unutulmamalıdır ki, 21.yüzyılda insan faktöründen kaynaklanan üstünlük, ekonomik yarışın başlangıcı olacaktır.

Meseleye bu noktadan bakıldığında, üniversite ve sanayi kesimi ile hükümetlere önemli görev ve sorumlulukların düştüğü açık bir şekilde görülmektedir. Çünkü, üniversite toplumun bilimsel güç ve birikimini; sanayi ülkenin sahip olduğu ekonomik gücü; hükümetler ise üniversite, sanayi ve toplumun düzenli ve koordineli bir biçimde olmasını toplum yararına yerine getirmek zorundadır [8].

Üniversitelerde bugün yapılan uygulama, eğitim ve öğretim görevini üstlenen elemanlarını yurt dışına göndererek yüksek lisans/doktora yapmalarını sağlamak ve bu yolla gelişmiş ülkelerin uygulamalarını Türkiye'ye de aktarmalarını sağlamak; ya da birtakım çeviriler yardımı ile bu bilgilere ulaşılmasını sağlamaktır. Ancak, gelişmiş ülkelerin sorunları ya da çözüm önerileri her zaman için az gelişmiş ülkeler uymamakta, derslerde önerilen teorik bilgilerle uygulama birbiri ile uyuşmamaktadır. Dolayısıyla, böyle bir sakıncanın ortadan kaldırılması da, ancak üniversite-sanayi işbirliği ile sağlanabilecektir. Böylece, gerçekçi problemlerin gerçekçi çözüm önerileri ile ortadan kaldırılması mümkün olabilecektir. Ayrıca, bu çerçevedeki teorik ve uygulama sonuçları öğrencilere aktarıldığında daha somut, dikkate değer öneriler ortaya çıkarılabilecektir. Özellikle de, yeni yönetim ve organizasyon teknik ve yöntemlerinin sadece teorik olarak anlatılması yerine, uygulama sonuçları ile

teorinin birleştirilmesi öğrencilerin gerçek hayattaki uygulamalarına yön verecektir.

Aynı şekilde, sanayi işletmeleri de bu işbirliğinden büyük ölçüde faydalanacaktır. Günümüzdeki modern ve yenilikçi işletmelerin en önemli ihtiyacı, modern işletmecilikle ilgili yeni bilgi, yöntem ve teknolojilerin üretilmesi, bununla ilgili bilgilerin personele öğretilip uygulanması ve eskiyen bilgi, yöntem ve teknolojilerinin yenilenmesidir [8]. Bu konudaki en önemli görev de üniversitelere, özellikle de yeni ve donanımlı yöneticiler yetiştirme zorunluluğunu en çok hisseden Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dallarına düşmektedir.

Türkiye'de uygulanan öğretim programları, oluşturulan ders programı ve içerikleri öğrencinin ilgilerine hitap ettiği oranda öğrenci başarılı olabilecektir. Günümüzün koşullarına cevap verebilecek eğitim, kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yeni birşeyler yapabilme yeteneği olan insanları yetiştirmeyi temel amaç edinmelidir. Bunun için de, eğitim ve öğretim etkinlikleri, bireyleri her an değişen koşullara uyum sağlayacak nitelikte donatmalıdır. Üniversiteler ve özellikle de Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yer alan öğretim üyelerine bu konuda önemli görevler düşmektedir. Bu dalda yer alan öğretim üyelerinin, 21.yüzyıl insanının ihtiyacı olan yeni kimlik özelliklerini öğrencilere aşılayabilmeleri gerekmektedir.

## IV. İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON DERSİ EĞİTİM DÜZEYİNİN TESBİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye'de mevcut üniversitelerin Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda, Yönetim ve Organizasyon derslerinin eğitim düzeyinin tesbitine ilişkin bir araştırma yer almaktadır.

### IV.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye'deki mevcut üniversitelerdeki yönetim ve organizasyon derslerinin eğitim düzeyini gözden geçirmeye yönelik olarak yapılan bu çalışmanın amacı:

1. Yönetim ve Organizasyon ders ve içeriklerinin belirlenmesinde, üniversite-sanayi işbirliğinin olup olmadığı konusunda, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'ndaki öğretim üyelerinin düşüncelerini belirlemek.

2. Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'ndaki dersler ve içeriklerinin belirlenmesinde nasıl bir yolun izlendiğini ortaya koymak.

3. İşletme bölümlerinde okutulmakta olan Yönetim ve Organizasyon ders ve içeriklerinin neler olduğunu ve hangi düzeyde verildiğini tespit etmek yanında, okutulması düşünülen ya da gerekli görülen derslerin neler olduğunu belirlemek.

4. Yönetim ve Organizasyon ders ve içeriklerinin belirlenmesinde günümüzdeki modern yönetim tekniklerinin, değişiklik ve yeniliklerin, günümüz ekonomi ve teknolojisindeki değişikliklerin dikkate alınıp alınmadığını tespit etmektir.

### IV.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmada kullanılan veriler, oluşturulan anketin Türkiye'deki mevcut devlet ve vakıf üniversitelerindeki, İ.İ.B.F. İşletme Bölüm Başkanlıkları aracılığıyla Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanlıkları ve İşletme Fakülteleri Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanlıkları'na gönderilen anketlerin doldurulması yöntemi ile (her anabilim dalı başkanı tarafından bir anket formu doldurularak) elde edilmiştir. Araştırmacılar tarafından geliştirilip, Yönetim ve Organizasyon alanında eğitim veren dört öğretim üyesi tarafından değerlendirildikten sonra oluşturulan bu çalışmada kullanılan anket iki ana bölümden oluşmuştur. Anketin ilk bölümünde, ankete katılanların bağlı olduğu üniversiteler ve akademik ünvanı ile ilgili soruların yanısıra, üniversitelerde okutulan yönetim ve organizasyon derslerinin nasıl belirlendiği ve bu derslerin üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde belirlenip belirlenmediği konusunda sorular sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise, üniversitelerde okutulan dersler ile bu derslerin içeriklerinin hangi düzeyde verildiğinin tesbitine yönelik sorular sorulmuştur.

Araştırmanın ana kütlesini (populasyonunu), Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda çalışan öğretim üyeleri (66 öğretim üyesi) oluşturmaktadır. Anketler gönderilmeden önce, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'ndaki öğretim üyelerinin listesi YÖK'den temin edilmeye çalışılmıştır. Ancak, listenin temin edilememesi nedeni ile, bu çalışmada kulanılan anket formu Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'na bağlı olan öğretim üyeleri tarafından doldurulmak üzere 1997 yılı YÖK telefon listesinde yer alan üniversitelerin İ.İ.B.F. işletme bölüm başkanlıklarına ve işletme fakültelerine gönderilmiştir. 2001 yılı itibarı ile gönderilen toplam 66 adet anket formundan ilk aşamada 24 adet cevap gelmiş olup mütakiben cevap vermeyen üniversitelere tekrar anket postalanmıştır. Anketlerin ilk yollandığı tarihten itibaren üç ay beklenmiştir. Sonuç olarak toplam 33 anket geri dönmüş olup, geri dönme oranı % 50(33/66)'dir. Bu çalışmada elde edilen geri dönüşüm oranı, Remington vd. (2000) [9] belirttiği gibi *"Posta anketleri ile yapılan araştırmalarda geri dönüş oranının %30 olması uygundur"* görüşü dikkate alındığında yeterli sayılmaktadır. Bu sayı (33 anket) ise sonuçların non-parametrik istatistik kullanılarak analiz yapma imkanı vermektedir [10].

Toplanan veriler ise, Excell ve SPSS-X 9.0 (Statistical Package for Social Science) paket programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarının tablolar halinde sunulmasının yanısıra, ankete katılan öğretim üyelerinin derslerin içeriğinin belirlenmesi konusundaki görüşleri arasında farklılıkların olup olmadığı aşağıdaki iki hipotezin test edilmesi sonucu değerlendirilmiştir:

**Ho (1):** Üniversite öğretim üyelerinin (Profesör, Doçent ve Yrd. Doçentlerin) üniversitelerde okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerinin üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde belirlenmesi hususundaki görüşleri arasında bir fark yoktur.

**Ho (2):** Üniversitelerin Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerinin üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde belirlenmesi gerektiği görüşü ile, derslerin sanayinin talebini dikkate alarak belirlendiği görüşünü paylaşan öğretim üyeleri arasında fark yoktur.

Yukarıdaki hipotezlerden Ho (1) parametrik olmayan "Kruskal-Wallis 1-Way Anova", Ho (2) ise "Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranks" testi kullanılarak test edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan değişken sayısının sınırlı olması nedeni ile Siegel (1956) [11] tarafından önerilen parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

### IV.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesini, ankette yer alan her soruyu ayrı ayrı ele alarak yapmanın yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo.1. Öğretim Üyelerinin Akademik Ünvanlara Göre Dağılımı**

| | FREKANS | YÜZDE (%) |
|---|---|---|
| Profesör | 21 | 63,6 |
| Doçent | 4 | 12,1 |
| Yardımcı Doçent | 8 | 24,2 |
| Toplam | 33 | 100,0 |

Tablo.1'den de anlaşılacağı üzere,ankete cevap veren öğretim üyelerinin % 63,6'sı Profesör, % 24,2'si Yardımcı Doçent, % 12,1'i ise Doçentlerden oluşmaktadır.

Ankete katılan öğretim üyelerine "Üniversitelerde okutulan Yönetim ve Organizasyon dersleri üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde belirlenmelidir" yargısına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo.2'de verilmiştir. Tablo.2'den de anlaşılacağı üzere, öğretim üyelerinin % 45,5'i bu yargıya katıldıklarını, % 42,4'ü de kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, öğretim üyelerinin tamamına yakını yönetim ve organizasyon derslerinin belirlenmesi konusunda üniversite-sanayi işbirliğinin olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu yargıya öğretim üyelerinin sadece % 12,1'i katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo.2. "Üniversitelerde Okutulan Yönetim ve Organizasyon Dersleri Üniversite-Sanayi İşbirliği Çerçevesinde Belirlenmelidir" Yargısının Dağılımı**

| Üniversitelerde Okutulan Yönetim ve Organizasyon Dersleri Üniversite-Sanayi İşbirliği Çerçevesinde Belirlenmelidir | Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Fikrim Yok | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum | Toplam (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Frekans | 14 | 15 | | 4 | | 33 |
| Yüzde (%) | 42,4 | 45,5 | | 12,1 | | 100,0 |

Ankete katılan çeşitli akademik ünvanlı öğretim üyelerinin "üniversitelerde okutulan yönetim ve organizasyon dersleri üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde belirlenmesi" hususundaki görüşleri arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesi (Ho1'in testi) amacı ile hesaplanan "Kruskal-Wallis" testinin önemlilik düzeyi (significance level) 0,4627 olduğu tespit edilmiş olup, bu sonuç bize her üç grup öğretim üyelerinin (Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçent) görüşleri arasında bir farkın olmadığını ortaya koymuştur.

Tablo.3'de de görüldüğü üzere, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde okutulan yönetim ve organizasyon derslerinin belirlenmesinde, öğretim üyelerinin % 50'si diğer üniversitelerde okutulan yönetim ve organizasyon derslerinin dikkate alındığını, % 15,4'ü mevcut öğretim üyelerinin isteklerine göre belirlendiğini, % 3.8'i öğrencilerin taleplerini dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Bunların yalnız % 17,3'ü iş dünyasının taleplerini dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Bu soruda diğer şıkkını işaretleyen öğretim üyelerinin oranı ise % 13,5 olup (7 öğretim üyesi), Yönetim ve Organizasyon derslerini belirlerken farklı yöntemlerin uygulandığını ileri sürmüşlerdir. Bu soruda diğer seçeneğini işaretleyen 7 (%13,5 oranla) öğretim üyesinin verdiği cevaplardan bazıları şunlardır: Öğretim üyelerinden bazıları, dersleri dünyadaki akademik gelişmelerle diğer üniversitelerdeki ders içeriklerini inceleyerek belirlediklerini; daha önce

sırf bazı öğretim üyelerine ders çıkarmak için makale konusu olabilecek derslerin de programa yerleştirildiğini ve bunları da dikkate alarak bir düzenlemeye gittiklerini; Tablo.3'de sayılan tüm faktörlerin bir bileşimini kullandıklarını ve dersleri öyle belirlediklerini ve öğretim üyelerinden bazıları da, kötü bir yönetim döneminde Yönetim ve Organizasyon derslerinin azaltıldığını ifade etmişlerdir.

**Tablo.3. Üniversitelerde Okutulan Yönetim ve Organizasyon Derslerinin Belirlenme Şekli**

| TERCİHLER | FREKANS | TOPLAM İÇİNDEKİ YÜZDESİ (%) |
|---|---|---|
| Mevcut Öğretim Üyelerinin İsteklerine Göre Belirleme | 8 | 15,4 |
| Diğer Üniversitelerde Okutulan Yönetim ve Organizasyon Derslerini Dikkate Alarak Belirleme | 26 | 50,0 |
| İş Dünyasının Taleplerine Göre Belirleme | 9 | 17,3 |
| Öğrencilerin Taleplerini Dikkate Alarak Belirleme | 2 | 3,8 |
| Yöneticilerin Tercihlerine Göre Belirleme | 0 | 0 |
| Diğer | 7 | 13,5 |
| Toplam | 52 | 100,0 |

Üniversitelerde okutulan yönetim ve organizasyon derslerinin üniversite sanayi işbirliği çerçevesinde belirlenmesi gerektiği görüşü ile, derslerin sanayinin talebini dikkate alarak belirlendiği görüşünü paylaşan öğretim üyeleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacı ile (Ho2'nin testi) hesaplanan Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranks testinin sonucu önemlilik düzeyinin (significance level) % 1 düzeyinde önemli (0,00) olduğunu göstermiştir. Bu test ve yukarıda sunulan Tablo.2 ve Tablo.3'de sunulan sonuçların analizi ise, ankete katılan öğretim üyelerinin çoğunluğunun üniversitelerde okutulan yönetim ve organizasyon derslerinin üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde belirlenmesi gerektiği görüşüne katılmakla birlikte, öğretim üyelerinin çoğunluğunun okutulan yönetim ve organizasyon derslerinin sanayinin talebini dikkate alarak belirlenmediği görüşüne katıldıklarını göstermektedir.

Tablo.4'de belirtilen Yönetim ve Organizasyon derslerinin işletme bölümlerinde hangi düzeyde verildiği sorulmuş ve öğretim üyelerinin % 100'ü Genel İşletmenin, %93,9'u Yönetim ve Organizasyonun, % 78,8'i İnsan Kaynakları Yönetiminin, % 75,8'i Stratejik Yönetimin, % 72,7'sinin Organizasyon Teorilerini, % 69,7'si Örgütsel Davranışın, % 66,7'si İşletme Politikalarının ***detaylı bir şekilde verildiğini*** ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, öğretim üyelerinin % 36,4'ü Uluslararası Yönetimin, % 30,3'ü Halkla İlişkiler ve Verimlilik Derslerinin, % 27,3'ü İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Derslerinin, %24,2'si Örgüt Geliştirmenin, %21,2'si İletişim-Girişimcilik-Yönetim Psikolojisi derslerinin ***hiç verilmediğini,*** yani programlarında bu derslerin olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, öğretim üyelerinin % 57,6 İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğun, % 48,5'u İletişim ve Halkla İlişkilerin, %45,5'i Örgüt Geliştirme ve Yönetimin Güncel Konularının, % 42,4'ü Girişimciliğin, % 36,4'ü Uluslararası Yönetimin, % 30,4'ü Toplam Kalite Yönetiminin, % 30,3'ü İşletme Politikalarının, % 24,2'si de Örgütsel Davranış derslerinin ***kısmen de olsa verilebildiğini*** ifade etmişlerdir.

**Tablo.4. İşletme Bölümlerinde Okutulması Muhtemel Olan Yönetim ve Organizasyon Derslerinin Verilme Düzeylerinin Dağılımı**

| YÖNETİM VE ORGANİZASYON DERSLERİ | Detaylı Bir Şekilde Veriliyor | Kısmen Veriliyor | Hiç Verilmiyor |
|---|---|---|---|
| | Frekans (%) | Frekans (%) | Frekans (%) |
| Genel İşletme | 33 (100,0) | | |
| Davranış Bilimleri | 23 (69,7) | 9 (27,3) | 1 (3,0) |
| Yönetim ve Organizasyon | 31 (93,9) | 1 (3,0) | 1 (3,0) |
| Örgütsel Davranış | 23 (69,7) | 8 (24,2) | 2 (6,1) |
| İnsan Kaynakları Yönetimi | 26 (78,8) | 6 (18,2) | 1 (3,0) |
| Halkla İlişkiler | 7 (21,2) | 16 (48,5) | 10 (30,3) |
| Yönetimin Güncel Konuları | 16 (48,5) | 15 (45,5) | 2 (6,1) |
| İşletme Politikaları | 22 (66,7) | 10 (30,3) | 1 (3,0) |
| Organizasyon Teorileri | 24 (72,7) | 8 (24,2) | 1 (3,0) |
| Stratejik Yönetim | 25 (75,8) | 7 (21,2) | 1 (3,0) |
| Örgüt Geliştirme | 10 (30,3) | 15 (45,5) | 8 (24,2) |
| İletişim | 10 (30,3) | 16 (48,5) | 7 (21,2) |
| Verimlilik | 4 (12,1) | 19 (57,6) | 10 (30,3) |
| Uluslararası Yönetim | 9 (27,3) | 12 (36,4) | 12 (36,4) |
| Girişimcilik | 12 (36,4) | 14 (42,4) | 7 (21,2) |
| Toplam Kalite Yönetimi | 17 (51,5) | 13 (30,4) | 3 (9,1) |
| İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk | 5 (15,2) | 19 (57,6) | 9 (27,3) |
| Yönetim Psikolojisi | 12 (36,4) | 14 (42,4) | 7 (21,2) |

Öğretim üyelerine, işletme bölümlerinde okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerinin verilme düzeylerine ilişkin soruların yanı sıra, bu derslere ait konuların veya içeriklerinin de hangi düzeyde verildiği sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo.5'de görülmektedir.

**Tablo.5. İşletme Bölümlerinde Okutulması Muhtemel Olan Yönetim ve Organizasyon Ders Konularının Verilme Düzeylerinin Dağılımı**

| Yönetim ve Organizasyon Ders Konularının Verilme Düzeyleri | Detaylı Bir Şekilde Veriliyor | Kısmen Veriliyor | Hiç Verilmiyor |
|---|---|---|---|
| | Frekans (%) | Frekans (%) | Frekans (%) |
| İşletmelerin temel fonksiyonları | 30 (90,9) | 3 (9,1) | |
| Yönetim fonksiyonları | 31 (93,9) | 1 (3,0) | 1 (3,0) |
| Organizasyon teorileri | 27 (81,8) | 5 (15,2) | 1 (3,0) |
| Kurumsallaşma | 6 (18,2) | 16 (48,5) | 11 (33,3) |
| Karar verme | 16 (48,5) | 16 (48,5) | 1 (3,0) |
| Haberleşme | 16 (48,5) | 14 (42,4) | 3 (9,1) |
| Grupla | 18 (54,5) | 11 (33,3) | 4 (12,2) |
| Motivasyon | 23 (69,7) | 10 (30,3) | |
| Çalışma | 17 (51,5) | 15 (45,5) | 1 (3,0) |
| Stres | 10 (30,3) | 19 (57,6) | 4 (12,1) |
| Liderlik | 20 (60,6) | 12 (36,4) | 1 (3,0) |
| Disiplin | 9 (27,3) | 16 (48,5) | 8 (24,2) |
| Yönetsel yetke | 15 (45,5) | 13 (39,4) | 5 (15,1) |
| Değişim yönetimi | 14 (42,4) | 16 (48,5) | 3 (9,1) |
| Personel güçlendirme (empowerment) | 7 (21,2) | 22 (66,7) | 4 (12,1) |
| Zaman yönetimi | 6 (18,2) | 22 (66,7) | 5 (15,2) |
| Kıyaslama | 6 (18,2) | 19 (57,6) | 8 (24,2) |
| Sanal organizasyonlar | 5 (15,2) | 15 (45,5) | 13 (39,4) |
| Esnek çalışma saatleri | 2 (6,1) | 22 (66,7) | 9 (27,3) |
| Dış kaynaklardan yararlanma | 7 (21,2) | 17 (51,5) | 9 (27,3) |
| Değişim mühendisliği | 8 (24,2) | 18 (54,5) | 7 (21,2) |
| Yeşil yönetim | 1 (3,0) | 3 (9,1) | 29 (87,9) |
| Yönetime katılma | 16 (48,5) | 13 (39,4) | 4 (12,1) |
| Öğrenen organizasyonlar | 12 (36,4) | 18 (54,5) | 3 (9,1) |
| Bilgiye dayalı organizasyonlar | 8 (24,2) | 18 (54,5) | 7 (21,2) |
| Yönetim bilgi sistemleri | 16 (48,5) | 13 (39,4) | 4 (12,1) |
| Küçülme (downsizing) ve kademe azaltma | 4 (12,1) | 19 (57,6) | 10 (30,3) |
| Algılama | 10 (30,3) | 15 (45,5) | 8 (24,2) |
| Kişilik | 12 (36,4) | 15 (45,5) | 6 (18,2) |
| Örgüt kültürü | 17 (51,5) | 14 (42,4) | 2 (6,1) |
| İş ile personel uyumu | 15 (45,5) | 17 (51,5) | 1 (3,0) |
| Takım Yönetimi | 14 (42,4) | 15 (45,5) | 4 (12,1) |
| Örgüt geliştirme | 14 (42,4) | 14 (42,4) | 5 (15,2) |
| Yönetimi ve yönetici geliştirme | 1 (3,0) | 13 (39,4) | 16 (48,5) |
| İnsan kaynakları yönetimi | 25 (75,7) | 7 (21,2) | 1 (3,0) |
| Duygusal zeka | 2 (6,1) | 15 (45,5) | 16 (48,5) |
| Kariyer yönetimi | 14 (42,4) | 16 (48,5) | 3 (9,1) |
| Özgeçmiş (cv) hazırlama | 8 (24,2) | 13 (39,4) | 12 (36,3) |
| Ergonomi | 3 (9,1) | 12 (36,4) | 18 (54,5) |
| Halkla ilişkiler | 10 (30,3) | 14 (42,4) | 9 (27,2) |
| Küreselleşme | 9 (27,3) | 8 (24,3) | 6 (18,2) |
| Yönetici eskimesi | 3 (9,1) | 10 (30,3) | 20 (60,6) |
| Vizyon yönetimi ve vizyona dayalı liderlik | 11 (33,3) | 19 (57,6) | 3 (9,1) |
| Kriz yönetimi | 9 (27,3) | 19 (57,6) | 5 (15,2) |
| Teknoloji ve yenilik yönetimi | 10 (30,3) | 15 (45,5) | 8 (24,2) |
| Kaizen | 9 (27,3) | 19 (57,6) | 5 (15,2) |
| Toplam kalite yönetimi | 19 (57,6) | 13 (39,4) | 1 (3,0) |
| İş ahlakı ve sosyal sorumluluk | 5 (15,2) | 24 (72,7) | 4 (12,1) |
| Sınır hiyerarşi ve yalın organizasyon | 9 (27,3) | 19 (57,6) | 5 (15,2) |
| Açık yönetim | 6 (18,2) | 17 (51,5) | 10 (30,3) |
| Girişimcilik | 12 (36,4) | 17 (51,5) | 4 (12,1) |

Tablo.5'den de anlaşılacağı üzere, öğretim üyelerinin % 93,9'u yönetim fonksiyonları, % 90,9'u işletmelerin temel fonksiyonları, % 81,8'i organizasyon teorileri, % 75,7'si insan kaynakları yönetimi, % 69,7'si motivasyon, % 60,6'sı liderlik, % 57,6'sı toplam kalite yönetimi, % 54,5'i grupları, % 51,5'i örgüt kültürü, % 48,5'i yönetime katılma - yönetim bilgi sistemleri - karar verme - haberleşme, % 45,5'i iş ile personel uyumu, % 42,4'ü kariyer yönetimi - örgüt geliştirme - takım yönetimi konularının ***detaylı olarak verildiğini*** ifade etmişlerdir.

Öğretim üyelerinin % 72,7'si iş ahlakı ve sosyal sorumluluk, % 57,6'sı sıfır hiyerarşi ve yalın organizasyon – Kaizen - kriz yönetimi - vizyon yönetimi ve vizyona dayalı liderlik - küçülme ve kademe azaltma - stres, % 54,5'i küreselleşme - bilgiye dayalı organizasyonlar - öğrenen organizasyonlar - değişim mühendisliği, % 51,5'i açık yönetim – girişimcilik - iş ile personel uyumu - dış kaynaklardan yararlanma, % 45,5'i teknoloji ve yenilik yönetimi - duygusal zeka - takım yönetimi - algılama - çatışma konularının ***kısmen de olsa verildiğini*** ifade etmişlerdir.

Öğretim üyelerinin % 87,9'u yeşil yönetim, % 60,6'sı yönetici eskimesi, % 48,5'u duygusal zeka - yönetim ve yönetici geliştirme, % 39,4'ü sanal organizasyonlar, % 36,3'ü özgeçmiş (cv) hazırlama, % 30,3'ü açık yönetim, % 27,3'ü esnek çalışma saatleri, % 27,2'si halkla ilişkiler, % 24,2'si teknoloji ve yenilik yönetimi – disiplin - kıyaslama, % 18,2'si kişilik konularının ***hiç verilmediğini*** ifade etmişlerdir.

## V. SONUÇ

Yeni yüzyılla birlikte, Türkiye'nin kalkınmış ülkeler arasında yer alabilmesi, bilgi toplumu ve bu yüzyılın gerektirdiği iyi yetişmiş, nitelikli insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Çünkü, artık insan faktöründen kaynaklanan üstünlük, ekonomik yarışın başlangıcı olacaktır. Dolayısıyla, verimlilik ve kalitenin yaşam standardı olarak benimsendiği günümüzde nihai amaç, insanı merkez alan bir yaklaşımla bütün toplumun sürekli öğrenmesi, değişen durumlara uygun bilgi, beceri kazanması ve böylece kendini yenileyen hatta yönlendiren bir anlayışla geleceği kucaklamasını sağlamaktır [12].

Gerek üniversitelerin, gerekse de Yönetim ve Organizasyon konularında eğitim veren kuruluşların, mevcut gelişmeleri izleyerek, gelecekteki olası gelişmeleri tahmin ederek ona göre davranmaları, iş dünyasının Yönetim ve Organizasyon dalında eğitim görmüş yönetici adaylarından veya üniversiteden olan beklentilerini de dikkate alarak buna göre önlemler almaları; dolayısıyla, tüm bunlar ışığında Yönetim ve Organizasyon ders ve içeriklerini belirlemeleri gerekmektedir.

Bu nedenle, üniversitelerde verilen Yönetim ve Organizasyon derslerinin daha kaliteli olabilmesi için birtakım çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar ve araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi aşağıda özet halinde verilmiştir:

* Yapılan araştırma sonucunda, Yönetim ve Organizasyon derslerini ve içeriklerini belirlerken öğretim üyelerinin sadece ***% 17,3'ünün iş dünyasının taleplerini dikkate aldıkları*** ortaya çıkmıştır. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerinin belirlenmesinde, öğretim üyelerinin % 50'si diğer üniversitelerde okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerinin dikkate alındığını, % 15,4'ü mevcut öğretim üyelerinin isteklerine göre belirlendiğini ifade etmişlerdir. Yönetim ve Organizasyon ders ve içeriklerinin belirlenmesinde üniversite-sanayi işbirliğine mutlak suretle gidilmelidir. Böylece teori ve uygulama, özellikle yeni yönetim teknik ve yaklaşımları, insan ilişkileri boyutunda, birbirini tamamlar hale gelebilecektir.

* Öğretim üyelerinin % 87,9'u üniversitelerde okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerinin üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde belirlenmesi gerektiği yargısına katılmaktadırlar. Dolayısıyla, öğretim üyelerinin tamamına yakını Yönetim ve Organizasyon derslerinin belirlenmesi konusunda üniversite-sanayi işbirliğinin olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu yargıya öğretim üyelerinin sadece % 12,1'i katılmadıklarını belirtmişlerdir.

* Öğretim üyelerine, işletme bölümlerinde okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerine ait konuların veya içeriklerinin hangi düzeyde verildiği sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan, Yönetim ve Organizasyon derslerinde % 60,6 oranla ***yönetici eskimesi konusuna hiç değinilmediği*** görülmektedir. Hızlı bir küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde, teknolojik gelişmeler yöneticilerin kendilerini sürekli yenilemeleri gereğini gündeme getirmiştir. Bu çerçevede düşünüldüğünde İ.İ.B.F.'lerinde bu konuya daha fazla önem verilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, araştırma sonuçlarına bakıldığında, **teknoloji ve yenilik yönetimine** % 30,3 oranla "detaylı bir şekilde yer verildiği ve % 45,5 oranla da "kısmen yer verildiği görülmektedir. Ancak % 24,2 oranla ***teknoloji ve yenilik yönetimine*** *hiç yer verilmediği tespit edilmiştir.*

* Bilişim teknolojisinin (bilgisayar teknolojisi ve internet alanındaki gelişmeler) gösterdiği gelişmeler zaman ve mekan kavramını ortadan kaldırmış, dolayısıyla insanları çok yakın ilişkiler içine girmeye zorlamıştır. İnteraktif iş toplantıları, sanal tasarım v.b. olaylar günümüze damgasını vuran uygulamalar haline gelmiştir. İşte bu gelişmeler yönetim alanında da kendini göstermiş ve ***sanal işletme*** veya ***sanal organizasyon*** kavramı ortaya çıkmıştır. Sanal organizasyonların yönetim sorunları ise

yönetim literatüründe tartışılmaya başlanmıştır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, anket sonuçlarından % 39,4 oranla ***sanal organizasyon konusuna hiç yer verilmediğinin*** ortaya çıkması da düşündürücüdür.

* Öğretim üyelerine, işletme bölümlerinde okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerinin verilme düzeyleri sorulduğunda, küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde ***% 36,4 oranla Uluslararası Yönetim dersinin hiç verilmemesi*** düşündürücüdür. Bu konuya ilgili öğretim üyelerinin daha fazla önem vermesi gereği açıktır.

* İ.İ.B.F'lerinde ***% 30,3 oranla Verimlilik Derslerinin verilmemesi*** de başka dikkat çekici bir sonuçtur. Günümüzde verimlilik özellikle kaynakların kıt olması ve nüfusun da fazla olması nedeni ile daha da önemli hale gelmiştir. Dünya nüfusu hızla çoğalırken, kaynakların maliyeti artmaktadır. Dolayısıyla insanoğlu daha az girdi kullanarak daha fazla çıktıyı en az maliyet ile gerçekleştirmenin yollarını aramaktadır. Bu nedenle, özellikle İ.İ.B.F.'lerinde bu dersin verilmesinin son derece önemli olduğu kanaatindeyiz.

* Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ***iş ahlakı ve sosyal sorumluluk*** gibi kavramlara yeterince önem verilmemektedir. Özellikle de işletmeler iş ahlakı kurallarını yazılı hale getirmeli ve sosyal sorumluluk yasaları konusunda bilinçlendirilmelidirler. Bu konuda en önemli görev ise öğretim üyelerine düşmektedir. Oysa ki, anket sonuçlarına bakıldığında öğretim üyelerinin % 27,3 oranla ***İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Derslerine hiç yer vermediklerini*** görüyoruz. Yani programlarında bu derslerin olmadığını ifade etmişlerdir. Belki de sosyal sorumluluk yasaları konusunda bilinçli olmamamızın ve iş ahlakı kurallarını da yazılı hale getirememizin ardındaki gerçeklerden biri de budur.

* İ.İ.B.F'leri mezunlarının ileride istihdam edileceği alanlar dikkate alındığında, insan ilişkilerinin çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, son yıllardaki gelişmeler dikkate alındığında halkla ilişkiler kavramının literatürde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Anket sonuçlarına bakıldığında ise, ***halkla ilişkiler konusuna % 27,2 oranla hiç yer verilmediğini*** ortaya çıkmıştır. Öğretim üyelerinin, işletme bölümlerinde okutulan Yönetim ve Organizasyon derslerinin verilme düzeylerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplar da incelendiğinde, ***% 30,3 oranla Halkla İlişkiler dersinin olmadığını*** da görülmektedir.

* Anket sonuçlarında dikkat çekici diğer bir nokta da, ***% 48,5 oranla duygusal zeka*** konusuna ve yine ***% 36,3 oranla da özgeçmiş hazırlama*** konusuna ***hiç yer verilmediğidir.*** Günümüzde, özellikle iş başvurularında kişileri özgeçmişleri ile bir ön elemeye tabi tuttuktan sonra birtakım testler uygulanmaktadır. Özellikle, duygusal zekayı ölçmeye yönelik kavramların da iş sınavlarına giriş testlerine eklendiği düşünüldüğünde, bu konulara daha fazla önem verilmesi gereği açıktır.

* Üniversitelerde verilen Yönetim ve Organizasyon derslerinde amaç, öğrencileri profesyonel birer yönetici gibi, tüm değişiklik ve yenilikleri önceden görebilen, vizyon sahibi, teknolojik değişiklik ve yeniliklerin Yönetim ve Organizasyon alanında yapabileceği etkileri görebilen, kurumsal bir yapıya ayak uydurabilecek, yönetimin inceliklerini bilen, normal zekanın yanında duygusal zekaya da sahip usta birer yönetici görünümünde iş dünyasına kazandırabilmek olmalıdır. Çünkü, işletmelerde karar alma sürecinde en etkin rol üstlenen, tüm bilgilerin ulaştırıldığı ve en son kararın alınmasında rol oynayan kişiler yöneticilerdir.

* Teknolojik değişmeler ve yurt dışındaki üniversitelerdeki Yönetim ve Organizasyon ders programları da dikkate alınarak, Yönetim ve Organizasyon ders içeriklerinin belirlenmesi uygun olacaktır. Böylece, piyasanın isteklerine uygun öğrencilerin iş dünyasına kazandırılması ile, daha fazla sayıda öğrenci iş bulabilecektir. Örneğin; günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda eğitim veren en önemli kurumlar üniversiteler ya da onların destek olduğu birtakım kuruluşlardır. Üniversitelerde verilen İnsan Kaynakları Yönetimi derslerinin, işletmelerin talep edebileceği insan kaynakları uzmanlarını yetiştirebilir nitelikte yapılandırılması, öğrencilere henüz gelişmekte olan bir sektörde iş imkanı bulma fırsatı sağlayacaktır.

* Türkiye'de verilen Yönetim ve Organizasyon dersleri daha çok teorik bazda olup, uygulama ve vaka çalışmaları yapmaktan uzaktır. Bu nedenle, bir an önce özellikle vaka çalışmaları yapılmak sureti ile gerçek iş hayatındaki sorunlar derslere getirilmeli ve tartışılarak öğrencilere hangi durumlarda nasıl davranmaları ya da kararlar vermelerinin doğru olacağı uygulamalı olarak gösterilmelidir. Böylece öğrenciler, iş hayatında benzer durumlarla karşılaştıklarında nasıl tepkide bulunabileceklerine dair fikir yürütebilecektir. Bu da onlara daha doğru kararlar alma, bunları uygulama ve çalışanlarını motive etme şansı verecektir.

* Yönetim ve Organizasyon dersi kapsamında genellikle teorik bilgiler sunulması nedeni ile, derslerin bir konferans şeklinde verilmesinden artık vazgeçilerek; vaka analizi, makale tartışmaları, proje hazırlama, data show, benzetim yöntemiyle işletmelerin Yönetim ve Organizasyon alanındaki sorunları sınıf içine taşınarak çözümler üretilmesi, uydu aracılığıyla başka bir ülkeden yayınlanan derslere katılım, internet ve web sayfaları yardımı ile her türlü materyalin öğrencilere ulaştırılması şeklinde olmalıdır [13].

* Yönetim ve Organizasyon ders programları yeniden gözden geçirilerek, öğrencileri çağdaş düşünebilen, öğrenmeyi öğrenmiş, onları yaratıcı kılan bir

program hazırlanmalıdır. Bunu gerçekleştirirken uygulamaya, denemeye önem verilmeli, öğrenci pasif olmak yerine aktif kılınmalıdır.

Tüm bunlar göz önünde bulundurularak, üniversitelerdeki Yönetim ve Organizasyon eğitiminin, dünyadaki hızlı değişme ve yeniliklere ayak uyduracak biçimde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Yani, yönetim ve organizasyon eğitimi kapsamında tüm çağdaş tekniklerinden ve yöntemlerinden, özellikle de insan kaynakları yönetimi, iletişim, halkla ilişkiler gibi konularda da yararlanılması, geleceğin yönetici adaylarının başarısını artıracaktır. Böylece, iyi eğitim almış yönetici adayları, küreselleşme ile yaşanan hızlı değişim sürecinde gerek ulusal, gerek uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir seviyeye ulaşacaklardır. Bugün artık eskiden olduğu gibi yurt dışına gitmekten çekinen yöneticiler yerine, işletmesi adına yurt dışına gitmekten çekinmeyen hatta bunu teşvik ederek bundan zevk alan yöneticiler, özellikle işletme uluslararası alanda faaliyet gösteriyorsa daha çok tercih edileceklerdir. Gelişmeleri takip eden, vizyon sahibi, tehdit ve fırsatlar konusunda uyanık, insanlarla ilişkiler konusunda itinalı, yenilik ve değişimden korkmayan, mükemmeli ayrıntılarda arayan yöneticiler geleceğin başarılı yöneticileri olacaktır. Bu konuda en önemli görev de, bu konuda uzman olan öğretim üyelerine, dolayısıyla üniversitelere düşmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Bovee, C.L.; Thill, J.V.; Wood, M.B. & Dovel, G.P. (1993). *Management*, New York: McGraw-Hill Inc.

[2] Werner, I. (1997). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.

[3] Certo, S.C. (1994). *Modern Management*. 6th Ed. Boston: Allyn and Bacon.

[4] Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

[5] Belbez, C. (1997). İyi Bir Yönetici Güç ve Enerji Kaynağıdır. *Anahtar Dergisi*, 102, 5-6.

[6] Apay, A. & Kılıç, R. (1997). Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları. *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*. (Ed.: Çoruh, M.). Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

[7] Hatiboğlu, T. (1995). *Yüksek Öğretim Mevzuatı*. 2.Baskı. Ankara: Selvi Yayınevi.

[8] Özgen, H. (1992). Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Geliştirilmesine İlişkin Bir Yaklaşım. *İşletme Yönetiminde Güncel Konular-1*. (Ed.: Özgen, H.). Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yayın No:1.

[9] Remington, S.; Guidry, J.A.; Budden, M.C. & Taner, J.R. (2000). When Were The Good Old Day? Revisiting Perceptions of Marketing Students' Prior Preparation. *Journal of Marketing Education*, 22(3), 188-198.

[10] Moser, C.E. & Kalton, G. (1979). *Survey Methods in Social Investigation*. 3rd Ed. England: Darmouth Publishing Co. Ltd.

[11] Siegel, S. (1956). *Non-parametric Statistics for the Behavioural Sciences*. New York: McGraw Hill.

[12] Bayrak, S. (1999). Yüksek Öğretimde Aktif Eğitim: Bilgi Toplumunda Kaliteli Eğitim Modeli Olarak Aktif Eğitim. *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması*. (Ed.: Çoruh, M.). Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

[13] Doğan, Z. & Çürük, T. (2001). Üniversitelerde Muhasebe Ders ve İçeriklerinin Verilme Düzeyi ve Belirlenme Şeklinin Tesbitine İlişkin Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*, 9, 30-41.



**Selen DOĞAN** (sdogan01@hotmail.com) has a doctorate degree in 1996-1999, in Çukurova University, Institute of Social Science, management and organization. Areas of specialization are management and organization, human resource management, employee relationship management and organizational behavior.

**Murat TÜRK** (mturk197@hotmail.com) has a doctorate degree in 1995-1998 in Çukurova University, Institute of Social Science, management and organization. Areas of specialization are management and organization, human resource management, knowledge management and organizational behavior.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005. 71-87.

# KADIN VE ERKEKLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL GÜÇ ARALIĞI

*Güler İSLAMOĞLU[1], Deniz BÖRÜ[2]*

*[1]Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*
*[2]Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

***ORGANIZATIONAL POWER DISTANCE AND GENDER***

***Abstract:*** *Power distance indicates a tendency to view the hierarchical gap between authorities and subordinates as substantial but also legitimate and acceptable [1]. As an individual difference variable, power distance seems likely to shape people's relationships with authorities. Employees high in power distance should perceive barriers that will limit their attempts to form relationships with authorities. According to Hofstede, people in countries high in power distance endorse submissiveness to superiors, prefer superiors who exercise autocratic or paternalistic leadership, and do not expect to participate in decision making [1]. Low power distance subordinates, on the other hand, expect superiors to consult them [2] and approach superiors to express their views on matters of importance. It is important that the individuals prefer working in organizations having power distances as they expect to have because it would help the individual identify with the organization more.This study aims to find out the differences between genders in terms of preferred power distance.It is found out that the power distance is perceived differently at organizational and personal level and there exists differences between men and women in terms of power distance preferred.*

*Keyword: Power Distance*

***KADIN VE ERKEKLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL GÜÇ ARALIĞI***

***Özet:*** *Kültürel bir değişken olan güç aralığı, otorite pozisyonundaki kişilerin sahip olması gereken güç konusundaki inancı göstermektedir [1]. Bireysel bir değişken olarak güç aralığı, kişilerin otorite ile olan ilişkilerini şekillendirmektedir. Geniş güç aralığında otoriteye itaat beklenirken, dar güç aralığında bireyler arasındaki eşitsizliğin giderilmesi istenir. Hofstede'ye göre, güç aralığının yüksek olduğu ülkelerde çalışanlar üstlerine karşı itaatkardırlar ve otoriter ve baba rolü oynayan liderleri tercih ettikleri gibi karar alınırken söz sahibi olmak istemezler [1]. Buna karşın dar güç aralığına sahip çalışanlar ise yöneticilerinin bir karar verirken kendilerine danışmalarını isterler [2] ve önemli konularda görüşlerini iletmek amacıyla kendileri yöneticilerine yakınlaşma fırsatı yaratırlar. Örgütsel güç aralığı her zaman çalışanların tercih ettikleri düzeyde değildir. Zira, güç aralığı, hem örgütte var olduğu şekli ve kişilerin tercihleri açısından, hem de cinsiyet açısından farklı anlam taşımaktadır. Ancak örgütteki güç aralığı ne kadar çalışanların güç aralığı tercihlerine yakınsa, birey örgüt bütünleşmesi o derece yüksek olacaktır. Bu çalışmada, örgütsel güç aralığı tanımlaması yapılarak kadın ve erkekler açısından farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuçlar güç aralığının örgütsel ve birey düzeyinde farklı algılandığını, cinsiyet açısından anlamlı farklılıkların olduğunu göstermiştir.*

*Anahtar Kelime: Güç Aralığı*

## I. GİRİŞ

Örgüt yapıları ne kadar tarafsız ve tek tip oluşturulmaya çalışılsa da, farklı kültürlerden gelen insanlar tarafından değişik şekilde algılanacaktır. Kültürel farklılıklar örgütlerin değişik algılanmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde insanların örgütlere yüklediği anlam, örgütlerin yapıları, yönetmelikleri ve politikaları da kültürden etkilenmektedir.

Genel anlamda kültür, paylaşılan anlamlar sistemi olup; nelere dikkat edilmesi, nelere değer verilmesi ve nasıl hareket edilmesi konusunda yol gösterir [3]. House ve arkadaşları kültürü belirli bir topluluk üyelerinin ortak deneyimleri sonucu paylaştıkları değerler, inançlar, kimlikler, hevesler ve önemli olayların anlamlandırılması olarak tanımlamışlardır [4].

Hofstede, kültürü değerlerin zihinsel programlaması (mental software) olarak tanımlamıştır [1]. Bu nedenle örgüt içindeki bireylerin hareket şekilleri bu programlanmanın sonucudur. Zihinsel programların kaynağı bireyin doğup büyüdüğü sosyal çevredir. Programlama ailede başlayıp, komşu, okul, arkadaş, iş ve yaşanılan toplumda devam eder [5].

Bir toplumsal sistem içerisinde, toplum,örgüt, grup gibi çeşitli düzeylerde kültürler yer alabilir. Ulusal kültür bir toplumun üyelerinin en üst düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan; başka bir ifade ile görülmeyen (inançlar,değerler), görülen (semboller, davranışlar), işitilen (dil) ve maddi kültür öğelerinden oluşmaktadır [6]. Örgütler, "küçük toplumlar" olarak düşünüldüğünde, içinde yer aldıkları "büyük toplumlar"

gibi kendine özgü bir kültür oluşturmaktadırlar [7]. Ancak, örgüt içinde yer alan kültürel öğeler, öncelikle örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamında kökleşmektedir [8].

Örgütsel kültür ise bir örgütte, bir iş yerinde oluşan kültür tipini ifade etmektedir. Lord ve Mahler örgüt kültürünü paylaşılan değerler, inançlar ve düzen olarak tanımlamışlardır [9]. Örgüt genelinde paylaşılan değerler ve inançlar da örgüt üyelerinin her şeyin nasıl olması gerektiği konusundaki hükümlerini yansıtır.

## II. KÜLTÜR VE CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Kültür çalışmalarında göz ardı edilen önemli bir nokta cinsiyetin kültür üzerindeki etkisidir. Örgüt kültürleri çoğunlukla erkekler tarafından şekillendirilmiştir [10-11].

Klenke, örgütlerde baskın olan cinsiyetin değerler sistemini pekiştirdiğini ortaya atmıştır [12]. Erkekler tarafından oluşturulan kültürlerde hiyerarşi, bağımsızlık ve yukarıdan aşağıya giden bir iletişim göze çarparken [10,13-15]; kadınlar tarafından oluşturulan kültürlerde kişilerarası ilişkilere [13,16] ve gücün paylaşımına [13,14,17] önem verilir. Birçok araştırmacı, kadınların tepe yönetime kadar yükselebildiği örgütlerde kültürün daha insan odaklı olduğunu [13,16], gücün paylaşıldığını [13,14,17], eşit fırsat ortamı [18,19] ve yükselebilme için performans bazlı kriterler kullanıldığını savunmuştur.

Guerra, Huesmannın ve Hanish normatif inançların sosyalleşme süreci içinde sosyal normların algılanması, belirli referans grupları ile özdeşleşme ve kişisel değerlendirme sonucu edinildiğini düşünmektedirler. Normatif inançlar kişinin davranışlarını yönlendiren neyin kabul edilebilir ve neyin edilemez olduğu konusundaki düşüncelerdir. Sosyalleşme süreci sadece sosyal olarak tasvip edilen veya edilmeyen davranışlar hakkında bilgi toplamaktan oluşmaz. Bunun dışında kişi bir değerlendirme sürecinden geçer ve kendi değerler sistemini oluşturması sonucu normatif inançlar geliştirir. Kişinin değer sistemi kişinin öz yeterliliği (self-efficacy), hareket-sonuç beklentileri, öz bilgi (self-concept) değerlendirmesinden oluşur. Ayrıca kişinin kültürel değerleri de onun öz kimliğinin (self-concept) önemli bir parçası olup normatif inançların oluşmasında önemli bir rol oynar [20]. Belirli bir tutumun veya davranışın kabul edilebilir olup olmadığını yargılamak bir değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme süreci kişiler arası değerler farklı olmasından ve kişinin özdeşleştiği gruptan etkilenebilir.

İnsan ırkının kadın ve erkek olarak iki cinse ayrılmış olması doğal bir gruplaşma oluşturmakta ve bu gruplardan birine ait olmak da doğal olarak kişinin sosyalleşme sürecini etkilemektedir [21-23]. Kadın ve erkeğin geçirdikleri bu değişik sosyalleşme süreci sonucunda değişik normatif inançlara sahip olduklarını gösteren araştırmalar vardır. Nancy Chodorow'un [23] çalışmasından esinlenerek yaptığı araştırmada Gilligan [24] kadınların ahlaki inançlarının erkeklerden çok farklı olduğunu belirtmektedir. Kişiler arası ilişkilerde kadınlar için var olan ilişkilerin devamı çok önemli iken erkekler için o kadar önemli olmamaktadır. Kadınlar ilişkileri korumak uğruna kuralları değiştirmeyi göze alırken, kurallara sadık kalan erkekler, ilişkilerini hemen yenileme yolunu seçmektedirler. Gilligan yaptığı araştırmalar sonucu kadınların erkeklere göre ilişkiler ve sorumluluklar konusunda daha düşünceli olduklarını savunmaktadır [24]. Stimpson, Neff, Jensen ve Newby yaptıkları bir araştırmada sosyal beğenilirliği ölçmek için kadınlara ve erkeklere çeşitli sıfatlar vererek aralarından seçim yapmalarını istemişlerdir [25]. Kadınlar ilişki, arkadaşlık, uyum ve beğenilmeye yönelik sıfatları erkeklerden daha çok seçmişlerdir. Skoe, Pratt, Matthews ve Curror ilişkilere önem verme konusunda cinsiyetler arası farklılıkların daha çok yaş ilerledikçe ortaya çıktığını ve genç yaşlarda bu tip farklılıkların olmadığını belirtmişlerdir. Bu farkın da sebebinin kadının aile içindeki rolden ve kadın rolündeki değişimden kaynaklandığını savunmaktadırlar [26].

Business Week dergisinin 400 Amerikalı kadın yönetici arasında yaptığı bir anket, kadınların %70'nin erkek baskın örgüt kültürünü başarılarına engel olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır [27]. Ayrıca, Lyness ve Thompson kadın ve erkek yöneticilerin örgüt içinde yükselmelerine ilişkin yaptıkları araştırmada, erkek yöneticilere oranla kadın yöneticilerin önlerinde daha çok engelin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun nedeni ise kültür ile uyumsuzluk ve kadınların informal iletişim kanallarının dışına atılmaları olarak gösterilmiştir [28].

## III. GÜÇ ARALIĞI

Hofstede dünya kültürlerini tanımlamada dört boyutun kullanılabileceğini öne sürmüştür. Bu boyutları güç aralığı, toplulukçuluk/bireycilik, erillik/dişilik ve belirsizlikten kaçınma olarak tanımlamıştır. Güç aralığı, bir ülke içinde bulunan kurum ve örgütlerde daha az güce sahip kişilerin gücün eşit dağıtılmadığı görüşünü kabul etmesidir. Yüksek güç aralığı olan kültürlerde ise otoriteye itaat beklenilmektedir. Bu tür kültürlerde görünür statü sembolleri otoriteye katkıda bulunur. Güç aralığı dar kültürlerde ise kişiler insanlar arası eşitsizliğin azaltılması gerektiğini düşünmektedirler [29].

Bireysel bir kültürel değişken olarak güç aralığı bireyin otorite ile ilişkisini şekillendirir. Bir başka deyişle, otorite pozisyonundaki kişilerin sahip olması gerektiğine inanılan gücün göstergesidir Güç aralığı çalışanla otorite arasındaki hiyerarşik mesafeyi sadece gerekli değil ama meşru ve kabul edilebilir görme eğilimi olarak da ifade edilebilir [1]. Yüksek güç aralığına sahip kişiler otorite ile ilişkilerini kısıtlayan engelleri olağan görmektedirler.

Örneğin, yönetici ile astlar arasındaki iletişimin başlaması sadece yönetici istediği zaman olabilir ve bu durum doğaldır. Diğer yandan dar güç aralığına sahip kişiler otorite ile ilişkilerinde hiçbir kısıt görmemektedirler. Örneğin, yöneticiler astları tarafından ulaşılabilir konumdadır ve ideal yönetici demokratiktir. Kısaca, güç aralığı yüksek olan kişiler üstlerin astları üzerinde güç sahibi olabileceğine inanırken, güç aralığı dar olan kişiler üstlerin astlar üzerinde çok fazla güç sahibi olmasını uygun görmezler.

Hofstede'ye göre , güç aralığının yüksek olduğu ülkelerde çalışanlar üstlerine karşı itaatkardırlar ve otoriter ve baba rolü oynayan liderleri tercih ettikleri gibi karar alınırken söz sahibi olmak istemezler. Üstlerinin otoriter şekilde davranmasını bekleyen astlar kararları etkilemenin hiç bir önemi olmadığını düşünüp doğru olanın üstlerinin astlarına sormadan karar vermeleri gerektiğidir.Yine, astlarla üstlerin maaşları arasında büyük fark bulunması, işçilerin diğer çalışanlara göre eğitimsiz olmaları, el işçiliğinin ofis işlerinden konum olarak aşağıda görülmesi, yöneticilerin ayrıcalıklara sahip olması, yaşlı yöneticilerin gençlerden daha çok saygı görmesi yüksek güç aralığının bulunduğu örgütlerde çalışanlarca doğal sayılmaktadırlar [1]. Buna karşın dar güç aralığına sahip çalışanlar ise yöneticilerinin bir karar verirken kendilerine danışmalarını isterler ve önemli konularda görüşlerini iletmek amacıyla kendileri yöneticilerine yakınlaşma fırsatı yaratırlar [2]. Bu nedenle de üstleri ile aralarında belirli bir mesafe olması gerektiğini düşünen yüksek güç aralığına sahip kişilere oranla, alçak güç aralığına sahip kişiler üstleriyle daha yakın ilişki kurabilme fırsatı yakalarlar. Dar güç aralığına sahip örgütlerde ast ve üst arasındaki maaş farkları daha azdır. Çalışan işçiler kalifiye olup, yetenek gerektiren el işçiliği, daha az yetenek gerektiren ofis işlerine göre daha çok tercih edilmektedir. Yine bu tür örgütlerde çalışanlarca yöneticilere tanınan ayrıcalıklar pek hoş görülmemekte ve herkesin aynı tuvalet, park alanı ve yemekhaneyi kullanması gerektiği düşünülmektedir [1].

Aslında yüksek güç aralığı, yöntemlerin, kontrolün, resmiyetin ve hiyerarşinin baskın olduğu mekanik örgüt yapısının bir özelliğidir. Mekanik örgütlerde sistemin zorunlu kıldığı kontrol sıkı hiyerarşik ilişkiler, merkeziyetçilik, standart işlemler ve resmi kurallar ile sağlanır. Kurallar, yöntemler ve yönetimin hareketleri çalışanların davranışlarını kontrol amaçlıdır. Korman'a göre bu tip kontrolü yüksek örgütlerde çalışanlar insanlara karşı güvensiz olup saygılarını kaybedeceklerdir [30]. Ayrıca, sıkı kurallar, programlanmış işler çalışanların kendilerine olan güvenini de azaltıp herhangi bir yönlendirme ve kontrol olmadan bir işi yapma isteğini azaltacaktır [31].

Türk kültürüne bakıldığında, kültürün en önemli özelliklerinden bir tanesi sosyo-ekonomik statü bakımından örgütsel ve sosyal düzeyde çok farklılıkların olmasıdır. Ayrıca, milliyetçilik, laiklik ve devletçilik toplumu batılı ve laik bir yapıya dönüştürmede etkili olmuştur. Türk kültüründe kırsal ve sosyo-ekonomik seviyesi düşük gruplar daha geleneksel ve tutucu bir kimliğe sahiptir [32].

Türk kültürü ayrıca toplulukçu olup güç aralığı yüksektir. Hofstede'nin değişik ülkelerin kültürlerini karşılaştırdığı çalışmada Türkiye güç aralığı boyutunda 18. sırada yer almaktadır. A.B.D. 38., Israil 13., Avustralya 41. ve Güney Afrika 36. sırada yer almıştır. Türkiye güç aralığı boyutunda ortalarda yer alırken, İsrail güç aralığının dar olduğu bir kültürdür [29].

Türk örgütlerinde merkeziyetçi yapının yanı sıra yetki devri de çok azdır. Lider çok güçlü olup, çalışanlarını çok fazla sahiplenmektedir [33]. Trompenaars ve Hampden-Turner 38 ülke arasında yaptıkları araştırmada Türkiye'deki örgütlerin çok dik bir hiyerarşiye sahip olduklarını, bunun da çalışanların üstlerine bağımlılığını gösterdiğini belirtmişlerdir [34]. Daha geniş çaplı kültürler arası bir başka çalışmada da, Kabasakal ve Bodur, Türkiye'nin 62 ülke arasında toplulukçuluk boyutunda dünya ortalamasının üstünde olduğunu (4.) ve güç aralığı boyutunda da 10. olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca orta seviye yöneticilerine Türk kültürünü nasıl algıladıkları sorulduğunda toplulukçu ve güç aralığı yüksek cevabı alınmıştır [32]. Schwartz'ın kültür boyutlarında Türk değerleri incelendiğinde Türkiye tutuculuk boyutunda 12., hiyerarşi boyutunda 5., eşitlikçilik boyutunda 13. ve uyum boyutunda da 16. bulunmuştur. 7 ülke arasında babacanlık boyutunda yapılan çalışmada ise Kanungo ve Aycan Romanya, Kanada ve A.B.D'de babacan yöneticiliğin çok az iken Çin, Hindistan, Türkiye ve Pakistan da batı kültürlerine göre çok yüksek olduğunu bulmuşlardır [35].

Kültürel boyutlar açısından değişik gruplar arasında farklılıkların olduğunu gösteren literatürdeki araştırmalara dayanarak, bu araştırmada örgütlerdeki güç aralığı inceleme konusu olarak ele alınıp, demografik özellikler açısından güç aralığına ilişkin karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda çalışmanın hipotezleri ;

$H_1$ : Örgütlerde var olan güç aralığının algısı açısından kadınlar ve erkekler arasında fark vardır.

$H_2$ : Çalışanlar tarafından tercih edilen güç aralığı açısından kadınlar ve erkekler arasında fark vardır.

olarak belirlenmiştir.

## IV. YÖNTEM

### IV.1. Ölçüm Araçları

Çalışmada güç aralığını ölçmek üzere anket kullanılmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır:

Birinci kısımda kişisel bilgi formu ve ikinci kısımda güç aralığı ölçeği bulunmaktadır.

Kişisel bilgi formunda deneklerden cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sahibi olma durumu, çalışma hayatındaki süre ve halen çalışmakta oldukları örgütteki çalışma sürelerine ilişkin olarak yöneltilmiş soruları cevaplandırmaları istenmiştir.

İkinci bölümde ise, araştırmacılar tarafından ele alınan güç aralığı konusuna uygun olarak bir anket formu geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışma 2 aşamada yürütülmüştür.

Çalışmanın ilk adımı olarak yapılan ön anket uygulanmış ve M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünün farklı yüksek lisans programında kayıtlı çalışan öğrencilerden, çalıştıkları örgütte olumlu gördükleri veya eleştirdikleri güç aralığı ile ilişkili uygulamaları belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen cevaplardan benzer özellikleri taşıyanlar bir araya getirilmiş, bunlara literatür incelemesi sonucu ortaya çıkan diğer özellikler de eklenerek 50 soruluk bir anket formu oluşturulmuştur.

Elde edilen 50 ifadeden oluşan anket formu 30 kişilik bir denek grubuna dağıtılmıştır. Yapılan analiz ve incelemeler sonucunda güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen ve araştırmacılar tarafından birbirine yakın anlamlar taşıdığı düşünülen ifadeler anket kapsamından çıkarılmıştır. Tüm analiz ve incelemeler sonucunda toplam 27 ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadeler personel güçlendirme, özerklik, geri bildirim, yönetici desteği ve çalışanlarla iletişim ve yöneticilere sağlanan ayrıcalıklar (özel park yeri, yemek yerleri ve cep telefonu vb.) konuları kapsamaktadır.

Söz konusu 27 ifade **"örgüt içinde var olan"** ve **"çalışanların tercih ettikleri"** güç aralığını ölçmek üzere 2 ayrı form halinde deneklere verilmiştir. Deneklerden cevaplandırmalarını "Her zaman (5)"den "Hiçbir zaman (1)"e uzanan ölçek üzerinde yapılmaları istenmiştir.

### IV.2. Örneklem

Çalışmanın denekleri kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Toplam 300 anket dağıtılmış, ancak sadece 240 geçerli anket geri dönmüştür. Anket dağıtılan örneklem İstanbul içinde değişik şirket ve sektörlerde çalışan kişilerdir. Anket sonuçlarına göre çalışanların % 59'unun erkek ve % 41'inin kadın olduğu; ortalama olarak 6,25 yıl iş hayatında ve ortalama 3,12 yıl bulundukları şirkette çalışmakta oldukları; % 32'sinin çocuk sahibi olduğu; sadece % 2'sinin lise mezunu geri kalan, % 91'inin üniversite ve %7'sinin yüksek lisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

### IV.3. Uygulama

Araştırmacılar anketi çalışanlara şirketlere giderek dağıtmış ve daha sonra geri toplamışlardır. Anketlerin üzerinde verilecek cevapların sadece araştırma amacıyla kullanılıp şirket yönetimiyle hiç bir ilgisi olmadığını belirten bir kapak sayfası bulunmaktadır. Anketler sadece gönüllü katılım gösteren deneklere uygulanmıştır. Geri dönme oranı %80'dir.

## V. BULGULAR

### V.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer alan "örgüt içinde var olan" ve "çalışanların tercih ettikleri" güç aralığı ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi yapılmadan önce anket formlarının bütününe ilişkin olarak yapılan güvenilirlik analizinde her iki ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür (Tablo 1).

**Tablo.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| GÜÇ ARALIĞI | α |
|---|---|
| Örgüt içinde var olan | ,8070 |
| Çalışanların tercih ettikleri | ,8481 |

### V.2. Faktör Analizi Sonuçları

İki ayrı anket formu şeklinde düzenlenen ve deneklere verilen "örgüt içinde var olan güç aralığı" ve "çalışanların tercih ettikleri güç aralığı" ifadeleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

#### V.2.1. Örgüt İçinde Var Olan Güç Aralığı

Yapılan Faktör analizi sonucunda örgüt içinde var olan güç aralığı 3 faktör altında toplanmıştır. Bunlar "İTAAT", "YÖNETİCİ DESTEĞİ" ve "AYRICALIK" olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 13 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan yada birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo.2 incelendiğinde, toplam %55,688 açıklayıcılık düzeyine sahip üç faktörden itaat ve yönetici desteğinin açıklama düzeyinin daha yüksek olduğu; deneklerin çalıştıkları örgüte ilişkin olarak daha çok itaat ve ayrıcalık faktörlerine daha çok anlam yükledikleri görülmektedir. Bir başka deyişle denekler, çalıştıkları örgütteki güç aralığına ilişkin olarak daha çok itaat ve ayrıcalık (çoğu zaman seçeneğine yakın), en az da yönetici desteği (çok az ile bazen arasında) olduğunu söylemektedirler.

**Tablo.2. Örgüt İçinde Var Olan Güç Aralığına İlişkin Faktörler**

| FAKTÖR 1 : İTAAT | | | |
|---|---|---|---|
| α: ,8022 | Ort.: 3,7944 | % var : 23,411 | Faktör katkısı |
| 23.Yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararlar astlar tarafından sorgulanmaz. | | | ,760 |
| 21.Yöneticilerle iş yüzünden kesinlikle tartışmaya girilmez. | | | ,725 |
| 13.Yöneticiler ne isterlerse kayıtsız şartsız kabul edilir. | | | ,698 |
| 17.Yöneticiler örgüt içerisindeki tüm otoriteyi sahiplenmektedirler. | | | ,669 |
| 16Yöneticilerin işle ilgili bilgisi asla sorgulanmaz. | | | ,620 |
| 15.Yöneticilerin onayı ve görüşleri alınmadan hiçbir iş yapılamaz. | | | ,599 |
| 6.Yöneticilere haklı olmadıkları durumlarda bile itiraz edilmez. | | | ,589 |
| **FAKTÖR 2 : YÖNETİCİ DESTEĞİ** | | | |
| α: ,7793 | Ort.: 2,8836 | % var : 20,035 | Faktör katkısı |
| 19.Yöneticiler bir karar alırken astlarının görüşlerini de alırlar. | | | ,828 |
| 5.Yöneticilerle kişisel sorunlar ve olaylar paylaşılabilir. | | | ,775 |
| 11.Yöneticiler her sabah işe başlamadan önce astları ile sohbet ederler. | | | ,756 |
| 27.Yöneticilerle iş dışında programlar (pikniğe, yemeğe gitmek, maç yapmak) yapılabilir. | | | ,662 |
| 18.Yöneticiler bir baba olarak nitelendirilir / görülür. | | | ,578 |
| **FAKTÖR 3 : AYRICALIK** | | | |
| α: ,7710 | Ort. : 3,5179 | % var :12,243 | Faktör katkısı |
| 14.Yöneticilere özel arabaları tahsis edilir. | | | ,883 |
| 3.Yöneticilerin özel park yerleri vardır. | | | ,807 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,767 | | | |
| Approx. Chi-Square : 1243,390 | d : 91 | Sig. : ,000 | |

## V.2.2. Çalışanların Tercih Ettikleri Güç Aralığı

Yapılan Faktör analizi sonucunda çalışanların tercih ettikleri güç aralığı iki faktör altında toplanmıştır. Bunlar "İTAAT" ve "AYRICALIK" olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 21 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan yada birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo 3'e bakıldığında, çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörlerinin toplam %67,791 açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu faktörlerden itaatin açıklama düzeyinin daha yüksek olduğu ve deneklerin de ayrıcalık faktörüne itaat faktöründen biraz daha fazla anlam yükledikleri görülmektedir. Bir başka deyişle denekler güç aralığına ilişkin tercihlerini daha çok ayrıcalık (bazen seçeneğine yakın) ve daha sonra da itaat (çok az ile bazen arasında) olarak belirtmektedirler. Her iki faktör ortalamasının düşük olması, deneklerin dar güç aralığını tercih ettiklerini göstermektedir.

**Tablo.3. Çalışanların Tercih Ettikleri Güç Aralığına İlişkin Faktörler**

| FAKTÖR 1 : İTAAT | | | |
|---|---|---|---|
| α: ,7830 | Ort.: 2,6939 | % var : 38,883 | Faktör katkısı |
| 23.Yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararların astlar tarafından sorgulanamaması | | | ,806 |
| 24.Yöneticilere astların yaptıkları her işi onaylatması gerekliliği | | | ,737 |
| 16.Yöneticilerin işle ilgili bilgilerinin asla sorgulanmaması | | | ,726 |
| 15.Yöneticilerin onayı ve görüşleri alınmadan hiçbir iş yapılamaması | | | ,723 |
| **FAKTÖR 2 : AYRICALIK** | | | |
| α: ,737810 | Ort. : 2,9946 | % var :28,908 | Faktör katkısı |
| 14.Yöneticilere özel arabaları tahsis edilir. | | | ,909 |
| 3.Yöneticilerin özel park yerleri vardır. | | | ,814 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,730 | | | |
| Approx. Chi-Square : 546,171 | d : 15 | Sig. : ,000 | |

## V.2.3. Örgüt İçinde Var Olan Güç Aralığı İle Çalışanların Tercih Ettikleri Güç Aralığı Arasındaki Korelasyon

Faktör analizi sonucu elde edilen örgüt içinde var olan güç aralığı faktörleri ile çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır.Sonuçlar Tablo.4'de verilmiştir.

**Tablo.4. Faktörler Arası Korelasyon**

| | | TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | İTAAT | | AYRICALIK | |
| | | Pearson Kor. | Sig. 2-tailed | Pearson Kor. | Sig. 2-tailed |
| VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | ,342** | ,000 | ,094 | ,118 |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | -,248** | ,000 | -,376** | ,000 |
| | AYRICALIK | ,248** | ,000 | ,503** | ,000 |

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda;

- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında pozitif;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında pozitif

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların

itaat ve ayrıcalık konusunda tercihleri ile örgütte var olan arasında paralel yönde ancak çok güçlü olmayan bir ilişki olduğu; buna karşılık örgütte var olan yönetici desteği ile tercih edilen itaat ve ayrıcalık arasında ters yönde ancak çok güçlü olmayan bir ilişki olduğu göstermektedir. Bir başka deyişle, örgüt içinde yönetici desteği artarken çalışanlar itaat ve ayrıcalık konusunda daha az istekte bulunmakta yada örgüt içinde yönetici desteği azalırken çalışanlar itaat ve ayrıcalık konusunda daha çok istekte bulunmaktadırlar.

### III.2.4.Örgüt İçinde Var Olan Güç Aralığı İle Çalışanların Tercih Ettikleri Güç Aralığı Arasındaki Uyum

Çalışanların tercih ettikleri güç aralığı ile örgüt içinde var olan güç aralığı arasındaki uyumuna bakılmıştır. Bu amaçla her bir denek için, her ikisi arasındaki fark alınmıştır.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Uyum = | Var olan güç aralığı | - | Tercih edilen güç aralığı |

Tercih edilenle var olan güç aralığı arasında uyum olduğunda fark sıfıra yaklaşmakta, uyum olmadığı durumlarda fark (+/-) 4'e yaklaşmaktadır. +4'e doğru giden değerler deneklerin çalıştıkları örgütte tercih ettiklerinden daha yüksek bir güç aralığı olduğunu; -4'e doğru giden değerler ise deneklerin çalıştıkları örgütte tercih ettiklerinden daha dar bir güç aralığı olduğunu göstermektedir. Yapılan ilk incelemede değerlerin 2,44 ile -0,67 arasında değiştiği ve deneklerin %95,3'ünün 2,44 ile sıfır arasında yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuçların 4'e çok yakın çıkmaması güç aralığı bakımından deneklerin tercihleri ile çalıştıkları örgütteki mevcut durum arasında çok büyük bir fark olmadığını; deneklerin büyük çoğunluğunun tercik ettiklerinden biraz daha yüksek güç aralığına sahip örgütlerde çalıştıklarını ifade etmektedir.

Çalışmada, her iki durumun da sıfırdan uzaklaşması (+ yada – yönlü), birey ile çalıştığı örgüt arasında, güç aralığı bakımından uyumsuzluk olduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle yapılan analizlerde, uyum düzeyinin +/- yönü göz önüne alınmaksızın, değerlerin ne derece |4|'e yaklaştığına bakılmıştır. Yapılan ikinci analiz sonucunda farkın sıfır ile 2,44 arasında değiştiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlar Tablo.5'te sunulmaktadır.

Deneklerin uyum düzeyleri belirlendikten sonra, uyum düzeyleri ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörleri ve çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo.6'da sunulmaktadır.

**Tablo.5. Güç Aralığı Arasındaki Uyum Düzeyleri**

| GÜÇ ARALIĞI ARASINDAKİ UYUM | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Uyum düzeyi | *F | % | Uyum düzeyi | *F | % | Uyum düzeyi | *F | % |
| ,00 | 14 | 5,0 | ,74 | 8 | 2,9 | 1,52 | 6 | 2,1 |
| ,04 | 3 | 1,1 | ,78 | 7 | 2,5 | 1,59 | 2 | ,7 |
| ,07 | 6 | 2,1 | ,81 | 4 | 1,4 | 1,63 | 9 | 3,2 |
| ,11 | 3 | 1,1 | ,85 | 3 | 1,1 | 1,67 | 2 | ,7 |
| ,15 | 8 | 2,9 | ,89 | 4 | 1,4 | 1,70 | 4 | 1,4 |
| ,19 | 5 | 1,8 | ,93 | 3 | 1,1 | 1,74 | 1 | ,4 |
| ,22 | 5 | 1,8 | ,96 | 5 | 1,8 | 1,78 | 3 | 1,1 |
| ,26 | 7 | 2,5 | 1,00 | 6 | 2,1 | 1,81 | 1 | ,4 |
| ,30 | 7 | 2,5 | 1,04 | 6 | 2,1 | 1,85 | 2 | ,7 |
| ,33 | 8 | 2,9 | 1,07 | 2 | ,7 | 1,93 | 2 | ,7 |
| ,37 | 4 | 1,4 | 1,11 | 1 | ,4 | 1,96 | 2 | ,7 |
| ,41 | 15 | 5,4 | 1,15 | 2 | ,7 | 2,00 | 3 | 1,1 |
| ,44 | 13 | 4,6 | 1,19 | 7 | 2,5 | 2,07 | 1 | ,4 |
| ,48 | 6 | 2,1 | 1,22 | 8 | 2,9 | 2,15 | 1 | ,4 |
| ,52 | 6 | 2,1 | 1,26 | 8 | 2,9 | 2,19 | 5 | 1,8 |
| ,56 | 8 | 2,9 | 1,30 | 3 | 1,1 | 2,26 | 2 | ,7 |
| ,59 | 5 | 1,8 | 1,33 | 2 | ,7 | 2,33 | 3 | 1,1 |
| ,63 | 8 | 2,9 | 1,37 | 2 | ,7 | 2,37 | 1 | ,4 |
| ,67 | 4 | 1,4 | 1,41 | 5 | 1,8 | 2,44 | 1 | ,4 |
| ,70 | 6 | 2,1 | 1,44 | 1 | ,4 | | | |

*F = Frekans

**Tablo.6. Güç Aralığı Faktörleri İle Uyum Arasındaki İlişki**

| | | UYUM | |
|---|---|---|---|
| | | Pearson Korelasyon | Anlam. |
| VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | ,283** | **,000** |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | ,466** | **,000** |
| | AYRICALIK | ,072 | ,230 |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,563** | **,000** |
| | AYRICALIK | -,544** | **,000** |

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda ;

- Uyum ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve yönetici desteği arasında pozitif;
- Uyum ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif;

yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen sonuç, uyumsuzluk düzeyinin artması ile örgütteki güç aralığı düzeyinin yükselmesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasındaki fark yükseldikçe yani uyum azaldıkça (sıfırdan uzaklaştıkça), örgüt içinde var olan itaat ve

yönetici desteği varlığının daha çok hissedildiği yada var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasındaki fark azaldıkça yani uyum arttıkça (sıfıra yaklaştıkça), örgüt içinde var olan itaat ve yönetici desteği varlığının az hissedildiği söylenebilir.

Sonuçlar ayrıca, deneklerin uyumsuzluk düzeyinin artması ile tercih edilen güç aralığı faktörleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu da göstermektedir. İlişkinin negatif yönlü olması, var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasındaki farkın yükseldikçe yani uyum azaldıkça (sıfırdan uzaklaştıkça), tercih edilen itaat ve ayrıcalık düzeyinin azaldığını yada var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasındaki fark azaldıkça yani uyum arttıkça (sıfıra yaklaştıkça), tercih edilen itaat ve ayrıcalık düzeyinin arttığını göstermektedir.

Tüm sonuçların, deneklerin uyum düzeyleri bakımından, büyük çoğunluğunun tercih ettiklerinden biraz daha yüksek güç aralığına sahip örgütlerde çalıştıkları yani belli düzeyde uyumsuzluk gösterdikleri göz önüne alınarak değerlendirilmesi sonuçları daha gerçekçi, anlamlı kılacaktır.

## V.3 CİNSİYET AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMA VE ANALİZLER

Genel anlamda, örgüt içinde var olan, çalışanlarca tercih edilen güç aralığı ile güç aralığı uyum/uyumsuzluk düzeyleri dikkate alınarak yapılan analiz ve değerlendirmelerden sonra, cinsiyet açısından karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına geçilmiştir. Bu aşamada cinsiyet ayırımı içerisinde faktörler arasında anlamlı farklılığın olup olmadığına; ayrı ayrı kadınlar ve erkekler için faktörler arası ilişkiye ve uyum düzeyi açısından ayrı ayrı kadınlar ve erkekler için faktörler arası ilişkiye bakılmıştır.

### V.3.1. Cinsiyet Açısından Faktörler Arası Farklılıklar

Faktörler arasında cinsiyet açısından karşılaştırma yapıldığında, tüm faktörlerde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo.7).

Tablo incelendiğinde örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörlere erkeklerin kadınlara göre daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörüne kadınlar erkeklere göre daha çok anlam yüklemişlerdir. Bir başka deyişle erkekler örgüt içinde itaati ve ayrıcalığı kadınlara kıyasla; kadınlar da yönetici desteğinin varlığını erkeklere kıyasla daha çok hissetmektedirler. Ayrıca erkekler kadınlara kıyasla itaat ve ayrıcalığı daha çok tercih etmektedirler.

Elde edilen sonuçlar araştırmanın hipotezlerini doğrular niteliktedir.

**Tablo.7. Cinsiyet Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

| Faktörler | | Cins. | Ort. | Stand. sap. | t | df | Anl. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VA OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Kadın | 3,4658 | ,7995 | -6,008 | 226,251 | ,000 |
| | | Erkek | 4,0234 | ,7100 | | | |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | Kadın | 3,1061 | ,8076 | 4,086 | 219,521 | ,000 |
| | | Erkek | 2,7285 | ,6882 | | | |
| | AYRICALIK | Kadın | 2,9565 | 1,4336 | -6,403 | 278 | ,000 |
| | | Erkek | 3,9091 | 1,0553 | | | |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Kadın | 2,2630 | ,8640 | -6,377 | 269,716 | ,000 |
| | | Erkek | 2,9924 | 1,0427 | | | |
| | AYRICALIK | Kadın | 2,5391 | 1,2321 | -5,310 | 234,121 | ,000 |
| | | Erkek | 3,3121 | 1,1481 | | | |

### V.3.2. Cinsiyete Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Faktör analizi sonucu elde edilen örgüt içinde var olan güç aralığı faktörleri ile çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörleri arasında kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı korelasyon analizi yapılmıştır. Kadınlar için yapılan analiz sonuçları Tablo.8'de ve erkekler için yapılan analiz sonuçları Tablo.9'da verilmiştir.

Tablo incelendiğinde kadınlar açısından ,

- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında pozitif;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık arasında negatif ;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında pozitif

yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçların Tablo.4 ile benzerlik gösterdiği, sadece var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği ile tercih

edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması nedeniyle farklılık gösterdiği görülmüştür.

**Tablo.8. Kadınlar Açısından Faktörler Arası Korelasyon**

| KADIN | | TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | İTAAT | | AYRICALIK | |
| | | Pearson Kor. | Sig. (2-tailed) | Pearson Kor. | Sig. (2-tailed) |
| VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | ,320** | **,000** | ,075 | ,427 |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | -,180 | ,054 | -,456** | **,000** |
| | AYRICALIK | ,326** | **,000** | ,483** | **,000** |

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde
** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

**Tablo 9 : Erkekler Açısından Faktörler Arası Korelasyon**

| ERKEK | | TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | İTAAT | | AYRICALIK | |
| | | Pearson Kor. | Sig. (2-tailed) | Pearson Kor. | Sig. (2-tailed) |
| VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | ,213** | **,006** | -,089 | ,258 |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | -,184* | **,018** | -,213** | **,006** |
| | AYRICALIK | ,004 | ,964 | ,409** | **,000** |

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde
** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda erkekler açısından ;

- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında pozitif;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif ;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık arasında pozitif

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçların Tablo.4 ile benzer olduğu, ancak var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ve bu noktada Tablo.4'den farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo.8 ve Tablo.9 birlikte incelendiğinde, kadın ve erkeklerin, tercih ettikleri güç aralığı faktörlerinden itaat açısından, örgütte var olan güç aralığı faktörleri düzeyinde farklı anlamlı ilişkiler ortaya koydukları görülmüştür. Kadınlar, örgütte ayrıcalıklar azalırken, tercihen itaat düzeylerinin de azalacağını (yada örgütte ayrıcalıklar artarken, itaat düzeylerinin de artacağı) söylerken; erkekler bu konuda anlamlı bir ilişki ortaya koymamışlardır. Örgütte ayrıcalıkların artması statü sembollerinin artması anlamında olduğundan, kadınların tercih ettikleri itaat düzeyinin statü sembolleri ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülebilir. Erkeklere ilişkin veriler incelendiğinde ise, örgütteki yönetici desteğin arttıkça erkeklerin daha az itaati istedikleri (yada örgütteki yönetici desteğin azaldıkça, tercihen daha çok itaati istedikleri) görülmüştür. Kadınlar için yapılan analizde örgütteki yönetici desteği ile tercih edilen itaat arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

### V.3.3 Cinsiyet Açısından Güç Aralığı Arasındaki Uyum

Cinsiyet açısından, çalışanların tercih ettikleri güç aralığı ile örgüt içinde var olan güç aralığı uyumu ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Bu amaçla, kadınlar ve erkekler için, denekler bazında her ikisi arasındaki fark alınmıştır. Yapılan çalışmada, Bölüm III.2.4'de yapılan uygulama esas alınmıştır.Yani, tercih edilenle var olan güç aralığı arasında uyum olduğunda fark sıfıra yaklaşmakta, uyum olmadığı durumlarda fark 4'e yaklaşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda farkın kadınlar için sıfır ile 2,33 , erkekler için sıfır ile 2,44 arasında değiştiği görülmüştür. Bu değişim aralığı içerisinde her iki cinsiyet için de örgütte var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasında biraz farklılık/uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır.

Cinsiyetler için uyum düzeyleri belirlendikten sonra, kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı uyum düzeyleri ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörleri ve çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo.11 ve 12'de sunulmaktadır.

**Tablo.10. Kadın ve Erkekler için Güç Aralığı Arasındaki Uyum Düzeyleri**

| GÜÇ ARALIĞI ARASINDAKİ UYUM | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KADIN | | | ERKEK | | | | | |
| Uyum düzeyi | *F | % | Uyum düzeyi | *F | % | Uyum düzeyi | *F | % |
| ,00 | 4 | 3,5 | ,00 | 10 | 6,1 | 1,11 | 1 | ,6 |
| ,15 | 4 | 3,5 | ,04 | 3 | 1,8 | 1,15 | 2 | 1,2 |
| ,19 | 2 | 1,7 | ,07 | 6 | 3,6 | 1,19 | 5 | 3,0 |
| ,37 | 2 | 1,7 | ,11 | 3 | 1,8 | 1,26 | 2 | 1,2 |
| ,41 | 14 | 12,2 | ,15 | 4 | 2,4 | 1,30 | 2 | 1,2 |
| ,44 | 11 | 9,6 | ,19 | 3 | 1,8 | 1,33 | 2 | 1,2 |
| ,56 | 4 | 3,5 | ,22 | 5 | 3,0 | 1,37 | 2 | 1,2 |
| ,63 | 6 | 5,2 | ,26 | 7 | 4,2 | 1,41 | 1 | ,6 |
| ,70 | 2 | 1,7 | ,30 | 7 | 4,2 | 1,44 | 1 | ,6 |
| ,74 | 2 | 1,7 | ,33 | 8 | 4,8 | 1,52 | 2 | 1,2 |
| ,78 | 2 | 1,7 | ,37 | 2 | 1,2 | 1,59 | 2 | 1,2 |
| ,81 | 2 | 1,7 | ,41 | 1 | ,6 | 1,63 | 3 | 1,8 |
| ,85 | 2 | 1,7 | ,44 | 2 | 1,2 | 1,67 | 2 | 1,2 |
| ,89 | 4 | 3,5 | ,48 | 6 | 3,6 | 1,74 | 1 | ,6 |
| ,96 | 2 | 1,7 | ,52 | 6 | 3,6 | 1,78 | 3 | 1,8 |
| 1,00 | 5 | 4,3 | ,56 | 4 | 2,4 | 1,81 | 1 | ,6 |
| 1,19 | 2 | 1,7 | ,59 | 5 | 3,0 | 1,85 | 1 | ,6 |
| 1,22 | 8 | 7,0 | ,63 | 2 | 1,2 | 1,93 | 2 | 1,2 |
| 1,26 | 6 | 5,2 | ,67 | 4 | 2,4 | 2,00 | 1 | ,6 |
| 1,30 | 1 | ,9 | ,70 | 4 | 2,4 | 2,07 | 1 | ,6 |
| 1,41 | 4 | 3,5 | ,74 | 6 | 3,6 | 2,15 | 1 | ,6 |
| 1,52 | 4 | 3,5 | ,78 | 5 | 3,0 | 2,19 | 1 | ,6 |
| 1,63 | 6 | 5,2 | ,81 | 2 | 1,2 | 2,26 | 2 | 1,2 |
| 1,70 | 4 | 3,5 | ,85 | 1 | ,6 | 2,33 | 1 | ,6 |
| 1,85 | 1 | ,9 | ,93 | 3 | 1,8 | 2,37 | 1 | ,6 |
| 1,96 | 2 | 1,7 | ,96 | 3 | 1,8 | 2,44 | 1 | ,6 |
| 2,00 | 2 | 1,7 | 1,00 | 1 | ,6 | | | |
| 2,19 | 4 | 3,5 | 1,04 | 6 | 3,6 | | | |
| 2,33 | 2 | 1,7 | 1,07 | 2 | 1,2 | | | |

*F : Frekans

**Tablo.11. Kadınlar İçin Güç Aralığı Faktörleri İle Uyum Düzeyi Arasındaki İlişki**

| KADIN | | UYUM | |
|---|---|---|---|
| | | Pearson Korelasyon | Anlam. |
| VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | ,412** | **,000** |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | ,619** | **,000** |
| | AYRICALIK | ,104 | ,272 |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,413** | **,000** |
| | AYRICALIK | -,528** | **,000** |

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde
** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda kadınlar için;

- Uyum ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve yönetici desteği arasında pozitif;
- Uyum ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif;

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçların Tablo 6 ile paralellik gösterdiği, ancak korelasyon katsayılarının kadınların uyum düzeyi ile var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve yönetici desteğinde daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 12 : Erkekler İçin Güç Aralığı Faktörleri İle Uyum Düzeyi Arasındaki İlişki**

| ERKEK | | UYUM | |
|---|---|---|---|
| | | Pearson Korelasyon | Anlam. |
| VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | ,322** | **,000** |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | ,319** | **,000** |
| | AYRICALIK | ,166* | ,033 |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,630** | **,000** |
| | AYRICALIK | -,533** | **,000** |

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde
** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Tablo 12 incelendiğinde erkekler için;

- Uyum ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat, yönetici desteği ve ayrıcalık arasında pozitif;
- Uyum ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif;

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Erkekler için yapılan analiz sonuçlarının da Tablo 6 ile paralellik gösterdiği, ancak korelasyon katsayısının tercih edilen itaat boyutunda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo.11 ve Tablo.12 birlikte ele alındığında, uyum düzeyleri bakımından kadınların erkeklere oranla örgütteki itaat ve yönetici desteği düzeyinde daha kuvvetli, erkeklerin de kadınlara oranla tercih edilen itaat açısından daha kuvvetli ilişki gösterdikleri görülmektedir.

## V.4. Demografik Değişkenlere Göre Yapılan İncelemeler

Bu bölümde medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve çalışma hayatında/mevcut iş yerinde geçirilen süreye bağlı olarak kadınlar için ve erkekler için yapılan incelemelere yer verilmiştir.

### V.4.1. Medeni Duruma Göre Yapılan İncelemeler

Kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı analizlere başlanmadan önce, tüm denekler açısından evli olanlarla olmayanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır (Tablo.13).

**Tablo.13. Medeni Durum Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

| Faktörler | | Med. Durum | Ort. | Stand. sap. | t | df | Anl. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VA OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Evli | 3,5714 | ,8955 | -3,927 | 278 | ,000 |
| | | Bekar | 3,9430 | ,6847 | | | |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | Evli | 3,0143 | ,7894 | 2,329 | 225,323 | ,021 |
| | | Bekar | 2,7964 | ,7313 | | | |
| | AYRICALIK | Evli | 3,2232 | 1,3686 | -3,058 | 220,805 | ,003 |
| | | Bekar | 3,7143 | 1,2340 | | | |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Evli | 2,1964 | ,8512 | -7,360 | 264,025 | ,000 |
| | | Bekar | 3,0238 | 1,0179 | | | |
| | AYRICALIK | Evli | 2,5982 | 1,1387 | -4,590 | 251,349 | ,000 |
| | | Bekar | 3,2589 | 1,2393 | | | |

Tablo.13'den de görüldüğü gibi, evlilerle bekarlar arasında tüm faktörler bakımından farklılık vardır. Bekarların, örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörlere evlilere göre daha çok anlam yükledikleri görülmektedir. Örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörüne ise evliler bekarlardan daha çok anlam yüklemektedirler. Bir başka deyişle evliler, örgüt içinde yönetici desteğinin varlığını bekarlara kıyasla daha çok hissetmektedirler.

Tüm denekler düzeyinde medeni duruma göre yapılan karşılaştırmalar, ayrıca kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı düzeylerde de yapılmıştır. Tablo.14 medeni duruma göre kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı yapılan kıyaslamayı göstermektedir.

Aşağıda, Tablo.14 incelendiğinde, kadınlar için, evli ve bekar olanlar arasında örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörler açısından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu durum Tablo.13'den faklılık göstermektedir. Aralarında anlamlı farklılık olan diğer tüm faktörlere ise bekarların evlilerden daha çok anlam yükledikleri görülmektedir.

Yine Tablo.14'e bakıldığında, erkekler için evli ve bekar olanlar arasında örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve yönetici desteği faktörleri ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık açısından anlamlı bir fark olmadığı; sadece örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Aralarında anlamlı farklılık olan örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık faktörüne evliler daha çok anlam yüklerken, tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaate bekarlar daha çok anlam yüklemektedirler.

Her iki cinsiyete ilişkin verilere birlikte bakıldığında, kadınlar açısından evli ve bekar olmanın erkeklere kıyasla daha çok anlamlı farklılıklar ortaya çıkardığı görülmüştür.

### V.4.2. Çocuk Sahibi Olma Duruma Göre Yapılan İncelemeler

Kadın ver erkekler için ayrı ayrı analizler yapılmadan önce, tüm denekler açısından çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır (Tablo.15).

Tablo 15'den de görüldüğü gibi, çocuk sahibi olma durumuna göre tüm faktörler bakımından farklılık vardır. Örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörlere çocuk sahibi olmayanların çocuk sahibi olanlara göre daha çok anlam yükledikleri görülmektedir. Örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörüne ise çocuk sahibi olanlar çocuk sahibi olmayanlardan daha çok anlam yüklemektedirler. Bir başka deyişle çocuk sahibi olanlar, örgüt içinde yönetici desteğinin varlığını çocuk sahibi olmayanlara kıyasla daha çok hissetmektedirler.

Tüm denekler düzeyinde karşılaştırmadan sonra, çocuk sahibi olma durumuna göre kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı analizler yapılmıştır (Tablo.16).

**Tablo 14 : Kadınlar ve Erkekler İçin Medeni Duruma Göre Yapılan Analiz Sonuçları**

| KADIN | | | | | | | | ERKEK | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Faktörler | | Med. Durum | Ort. | Stand. sap. | t | df | Anl. | Faktörler | | Med. Durum | Ort. | Stand. sap. | t | Df | Anl. |
| VA OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Evli | 3,3425 | ,8828 | -2,219 | 113 | **,028** | VA OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Evli | 4,0000 | ,7595 | -,224 | 59,170 | ,823 |
| | | Bekar | 3,6803 | ,5782 | | | | | | Bekar | 4,0306 | ,6970 | | | |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | Evli | 3,1452 | ,8248 | ,693 | 89,439 | ,490 | | YÖNETİCİ DESTEĞİ | Evli | 2,7692 | ,6610 | ,435 | 66,397 | ,665 |
| | | Bekar | 3,0381 | ,7818 | | | | | | Bekar | 2,7159 | ,6985 | | | |
| | AYRICALIK | Evli | 2,6712 | 1,2644 | -2,904 | 113 | **,004** | | AYRICALIK | Evli | 4,2564 | ,8726 | 2,385 | 163 | **,018** |
| | | Bekar | 3,4524 | 1,5843 | | | | | | Bekar | 3,8016 | 1,0864 | | | |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Evli | 2,0582 | ,7598 | -3,514 | 113 | **,001** | TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Evli | 2,4551 | ,9578 | -3,952 | 66,547 | **,000** |
| | | Bekar | 2,6190 | ,9260 | | | | | | Bekar | 3,1587 | 1,0147 | | | |
| | AYRICALIK | Evli | 2,3425 | 1,0635 | -2,299 | 113 | **,023** | | AYRICALIK | Evli | 3,0769 | 1,1329 | -1,479 | 64,003 | ,144 |
| | | Bekar | 2,8810 | 1,4305 | | | | | | Bekar | 3,3849 | 1,1475 | | | |

**Tablo.15. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Faktörler Arası Karşılaştırma**

| Faktörler | | Çocuk | Ort. | Stand. sap. | t | df | Anl. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VA OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Var | 3,4984 | ,9106 | -4,425 | 278 | **,000** |
| | | Yok | 3,9346 | ,6945 | | | |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | Var | 3,1067 | ,8665 | 3,440 | 278 | **,001** |
| | | Yok | 2,7779 | ,6834 | | | |
| | AYRICALIK | Var | 3,0500 | 1,5252 | -4,238 | 278 | **,000** |
| | | Yok | 3,7395 | 1,1324 | | | |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Var | 2,1083 | ,7924 | -7,041 | 278 | **,000** |
| | | Yok | 2,9697 | 1,0242 | | | |
| | AYRICALIK | Var | 2,3833 | 1,1852 | -5,977 | 171,716 | **,000** |
| | | Yok | 3,2842 | 1,1619 | | | |

**Tablo.16. Kadınlar Ve Erkekler İçin Çocuk Sahibi Olma Duruma Göre Yapılan Analiz Sonuçları**

| KADIN | | | | | | | | ERKEK | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Faktörler | | Çocuk | Ort. | Stand. sap. | t | df | Anl. | Faktörler | | Çocuk | Ort. | Stand. sap. | t | df | Anl. |
| VA OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Var | 3,2927 | ,9197 | -2,525 | 113 | **,013** | VA OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Var | 3,9310 | ,7330 | -,752 | 39,854 | ,456 |
| | | Yok | 3,6614 | ,5863 | | | | | | Yok | 4,0431 | ,7062 | | | |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | Var | 3,2131 | ,9444 | 1,519 | 113 | ,132 | | YÖNETİCİ DESTEĞİ | Var | 2,8828 | ,6314 | 1,422 | 43,854 | ,162 |
| | | Yok | 2,9852 | ,6042 | | | | | | Yok | 2,6956 | ,6975 | | | |
| | AYRICALIK | Var | 2,5410 | 1,4784 | -3,459 | 113 | **,001** | | AYRICALIK | Var | 4,1207 | ,9788 | 1,261 | 43,466 | ,214 |
| | | Yok | 3,4259 | 1,2340 | | | | | | Yok | 3,8640 | 1,0689 | | | |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Var | 2,0041 | ,6778 | -3,589 | 113 | **,000** | TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | Var | 2,3276 | ,9685 | -4,044 | 41,892 | **,000** |
| | | Yok | 2,5556 | ,9599 | | | | | | Yok | 3,1342 | 1,0055 | | | |
| | AYRICALIK | Var | 2,0492 | 1,0790 | -4,960 | 108,661 | **,000** | | AYRICALIK | Var | 3,0862 | 1,1025 | -1,205 | 42,181 | ,235 |
| | | Yok | 3,0926 | 1,1658 | | | | | | Yok | 3,3603 | 1,1558 | | | |

Tablo.16 incelendiğinde, kadınlar için, çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar arasında örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörler açısından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu durum Tablo.15'den faklılık göstermektedir. Aralarında anlamlı farklılık olan diğer tüm faktörlere ise çocuk sahibi olmayanların çocuk sahibi olanlara göre daha çok anlam yükledikleri görülmektedir.

Ayrıca, erkekler için çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar arasında da tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat hariç diğer tüm faktörler açısından anlamlı bir farkın olmadığı Tablo.16'dan görülmektedir. Bu durum da Tablo.15'den faklılık göstermektedir. Tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaate çocuk sahibi olmayan erkeklerin, çocuk sahibi olan erkeklerden daha çok anlam yükledikleri; bir başka deyişle itaati tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Her iki cinsiyete ilişkin verilere birlikte bakıldığında;

- hem kadınların hem de erkeklerin çocuk sahibi olma durumlarına göre örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü için anlamlı bir farklılık göstermedikleri
- kadınlar açısından çocuk sahibi olma durumunun, erkeklere kıyasla daha çok anlamlı farklılıklar ortaya çıkardığı görülmüştür.

### V.4.3 Çalışma Hayatına ve Mevcut Çalışılan İşte Geçirilen Süreye Göre Yapılan İncelemeler

Deneklerin çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre ile güç aralığı faktörleri arasındaki ilişkiye bakmak üzere korelasyon uygulanmış ve sonuçlar aşağıda Tablo.17'de sunulmuştur.

Elde edilen sonuçlardan, tüm faktörlerle çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre arasında açıklayıcılık düzeyleri çok yüksek olmayan, anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkilere bakıldığında, çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre ile örgütte var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği arasında pozitif yönlü; diğer tüm faktörlerle negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, deneklerin çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre arttıkça örgüt içerisinde daha çok yönetici desteğini hissettikleri ( yada tam tersi çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre azaldıkça örgüt içerisinde daha az yönetici desteğini hissettikleri); buna karşılık çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre arttıkça örgüt içerisinde daha az itaat ve ayrıcalığın

varlığını hissederek daha az itaat ve ayrıcalık tercih ettikleri ( yada tam tersi çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre azaldıkça örgüt içerisinde daha çok itaat ve ayrıcalığın varlığını hissederek daha çok itaat ve ayrıcalık tercih ettikleri) ortaya çıkmıştır.

**Tablo.17. Çalışma Hayatında ve Mevcut Çalışılan İşte Geçirilen Süreye Göre Yapılan Analiz Sonuçları**

| | | SÜRE | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ÇALIŞMA HAYATI | | MEVCUT İŞ | |
| | | Pearson Kor. | Sig. 2-tailed | Pearson Kor. | Sig. 2-tailed |
| VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,135* | **,023** | -,169** | **,005** |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | ,222** | **,000** | ,223** | **,000** |
| | AYRICALIK | -,233** | **,000** | -,324** | **,000** |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,259** | **,000** | -,123* | **,000** |
| | AYRICALIK | -,244** | **,000** | -,230** | **,000** |

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde
** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süreye bağlı analizler ayrıca kasın ve erkek cinsiyet ayırımı içerisinde de ele alınmış ve sonuçlar Tablo.18'de toplu olarak sunulmuştur.

Tablo.18 incelendiğinde, kadınlar açısından çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre ile hem örgüt içinde var olan hem de tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Yapılan analizlerde, çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici ile arasında pozitif yönlü; örgüt içinde var olan ve tercih edilen güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile negatif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, anlamlı çıkan ilişkilerin açıklayıcılık düzeylerinin çok yüksek olmadığı anlaşılmıştır. Kadınlar, çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre arttıkça örgüt içerisindeki yönetici desteğini daha çok (yada tam tersi çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre azaldıkça örgüt içerisindeki yönetici desteğini daha az) hissetmekte olup; çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre arttıkça örgüt içerisindeki ayrıcalıkları daha az hissetmekte ve ayrıcalıkları daha az (yada tam tersi çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre azaldıkça örgüt içerisindeki ayrıcalıkları daha çok hissetmekte ve ayrıcalıkları daha çok) talep etmektedirler.

**Tablo 18 : Kadınlar ve Erkekler İçin Çalışma Hayatında ve Mevcut Çalışılan İşte Geçirilen Süreye Göre Yapılan Analiz Sonuçları**

| KADIN | | SÜRE | | | | ERKEK | | SÜRE | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ÇALIŞMA HAYATI | | MEVCUT İŞ | | | | ÇALIŞMA HAYATI | | MEVCUT İŞ | |
| | | Pearson Kor. | Sig. 2-tailed | Pearson Kor. | Sig. 2-tailed | | | Pearson Kor. | Sig. 2-tailed | Pearson Kor. | Sig. 2-tailed |
| VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,036 | ,704 | -,109 | ,246 | VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,073 | ,350 | -,085 | ,280 |
| | YÖNETİCİ DESTEĞİ | ,298** | **,001** | ,400** | **,000** | | YÖNETİCİ DESTEĞİ | ,046 | ,559 | -,059 | ,449 |
| | AYRICALIK | -,312** | **,001** | -,453** | **,000** | | AYRICALIK | ,014 | ,854 | -,035 | ,658 |
| TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,057 | ,544 | ,012 | ,901 | TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI | İTAAT | -,290** | **,000** | -,091 | ,247 |
| | AYRICALIK | -,273** | **,003** | -,373** | **,000** | | AYRICALIK | -,100 | ,202 | ,022 | ,783 |

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde
** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yine Tablo 18'e bakıldığında, erkekler açısından sadece çalışma hayatında geçen süre ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında negatif yönlü, ancak açıklayıcılık düzeyi çok yüksek olmayan bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Erkekler çalışma hayatında geçirdikleri süre arttıkça daha az itaati (yada tersi çalışma hayatında geçirdikleri süre azaldıkça daha çok itaati) istemektedirler.

## VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerdeki güç aralığı inceleme konusu olarak ele alınıp, demografik özellikler açısından güç aralığına ilişkin karşılaştırmalar yapılan bu araştırmada farklı düzeylerde anlamlı sonuçlar elde edilmiş ve araştırmanın hipotezleri doğrulanmıştır.

Elde edilen sonuçlardan deneklerin güç aralığına ilişkin olarak örgüt içinde mevcut güç aralığı ile kendi tercih ettikleri güç aralığı bakımından farklı tercihlerinin olduğu; bireylerin örgüt içinde mevcut güç aralığı ile kendi tercih ettikleri güç aralığı algıları arasında farklılık bulunduğu görülmüştür. Eğer örgütteki güç aralığı kişilerin tercihleri ile uyum gösteriyor ise birey örgüt bütünleşmesi daha kolay sağlanacak ve şikayetler azalacaktır. Diğer yandan, elde edilen sonuçlardan örgütteki güç aralığı ile bireyin tercih ettiği güç aralığı arasındaki farkın yükseldikçe (yani uyumsuzluk düzeyi arttıkça) örgüt içinde var olan itaat ve yönetici desteğinin daha çok hissedilmekte olduğu ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet açısından yapılan incelemeler de kadınlar ve erkekler arasında örgüt içinde mevcut güç aralığı ile kendi tercih ettikleri güç aralığı bakımından anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. Erkeklerin örgüt içinde itaati ve ayrıcalığı kadınlara kıyasla daha çok hissetmektedirler. Kadınlar da yönetici desteğinin varlığını erkeklere kıyasla daha çok hissetmektedirler. Ayrıca, erkeklerin kadınlara kıyasla itaat ve ayrıcalığı daha çok tercih ettikleri görülmüştür.

Demografik değişkenler bakımından yapılan analizlerde ise ;

- Genel olarak evlilerle bekarlar arasında örgütte var olan ve tercih edilen güç aralığı faktörleri bakımından farklılık olduğu; evlilerin örgüt içinde yönetici desteğinin varlığını, bekarların ise örgüt içinde itaat ve ayrıcalıkları daha çok hissettiklerini; ayrıca tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalığı bekarların daha çok istedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, incelemelerde kadınlar için, evli ve bekar olanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve bekarların örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalığı daha çok algılayıp, tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalığı daha çok istedikleri görülmüştür. Erkekler için yapılan incelemelerde ise, sadece evlilerin örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalığı daha çok algıladıkları; bekarların ise tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaati daha çok istedikleri görülmüştür.

- Çocuk sahibi olma durumuna göre yapılan incelemede örgütte var olan ve tercih edilen güç aralığı faktörleri bakımından farklılık olduğu; çocuk sahibi olanların örgütte var olan yönetici desteğini daha çok hissettiklerini; çocuk sahibi olmayanların ise örgüt içindeki itaat ve ayrıcalıkları daha çok hissettikleri ve tercihen itaat ve ayrıcalığı daha çok istedikleri ortaya çıkmıştır. Yapılan analizlerde, çocuk sahibi olma durumlarına göre kadınların ve erkeklerin örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü için anlamlı bir farklılık göstermedikleri anlaşılmıştır. Kadınlar düzeyince yapılan incelemelerde çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar arasında farklılık bulunduğu; çocuk sahibi olmayanların örgüt içinde itaat ve ayrıcalıkları daha çok hissettikleri; ayrıca tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalığı daha çok istedikleri anlaşılmıştır. Erkekler düzeyince yapılan incelemelerde ise, sadece çocuk sahibi olmayanların itaati daha çok tercik ettikleri ortaya çıkmıştır.

- Çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre açısından yapılan incelemeler; deneklerin çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre arttıkça örgüt içerisinde daha çok yönetici desteğini hissettikleri, buna karşılık örgüt içerisinde daha az itaat ve ayrıcalığın varlığını hissederek daha az itaat ve ayrıcalık tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kadınlar açısından yapılan analizlerde, kadınların çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre arttıkça örgüt içerisindeki yönetici desteğini daha çok hissettikleri; buna karşılık örgüt içerisindeki ayrıcalıkları daha az hissettikleri ve daha az istedikleri sonuçları elde edilmiştir. Erkekler için yapılan analizlerde ise, sadece çalışma hayatında geçirdikleri süre arttıkça daha az itaati tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları erkeklerle kadınlar arasında güç aralığı açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Hofstede (1991) insanların belirli bir kültürün içine doğduklarını ve doğdukları andan itibaren zihinsel programlanmayı (mental software) aileden aldıklarını belirtmektedir. Aile içinde çocuk kendinden büyükleri kendine örnek olarak model yoluyla kültüre yönelik davranış özellikleri benimsemektedirler. Güç aralığı yüksek toplumlarda çocuklar anne babalarına hatta kendilerinden büyük kardeşlerine karşı itaatkar olmayı öğrenmektedirler. Büyüklere saygı çok önemli bir erdem olarak görülmekte ve anne-baba otoritesi hayatta oldukları müddetçe devam etmektedir. Güç aralığı dar toplumlarda ise çocuklar aile içinde büyüklerle eşit davranış görmektedir. Anne ve babanın amacı çocuğun kendi ayakları üzerinde bir an evvel durmasını sağlayıp kendi hayatını kontrol etmesine olanak vermektir. Çocuklar aile büyükleri ile tartışabilir ve onara rahatlıkla "hayır" diyebilmektedir. Bu iki yaklaşım ailenin kişinin kültürel anlayışını etkisini göstermektedir. Aile içi kültür toplumsal kültürden farklılıklar gösterebilir ama genel

olarak toplumsal kültürün bir uzantısı olmaktadır. Ailenin etkisiyle oluşan kültürel değerlerin de yaş ilerledikçe değişmesi çok zorlaşmaktadır.

Giriş Bölümünde de belirtildiği gibi kişiler sosyalleşme sürecinde ait oldukları grubun değerlerini benimsemekte ve bu değerlere uygun hareket etmektedir. Kişinin güç aralığı konusundaki anlayışı onun otorite ile olan ilişkini etkileyecektir. Tyler ve arkadaşlarına göre güç aralığı dar olan kişiler otorite ile çok yakın ilişki içinde olabilir ve onları daha iyi anlayabilmektedir [36]. James dar güç aralığı olan toplumlarda kişilerin gerektiğinde otoritenin uygun görmediği davranışlarını rahatlıkla eleştirebildiğini belirtmektedir. Yüksek güç aralığına sahip kişiler ise otorite ile yaptıkları iş dahilinde ilişkide olurlar ve ast üst ilişkisi örgüt içinde sahip olunan pozisyonlarla belirlenmektedir [37].

Hofstede'nin yaptığı araştıramaya göre Türkiye güç aralığı yüksek bir kültüre sahiptir. Bu kültür içinde kadınlar ve erkekleri rolleri son zamanlarda değişmekle birlikte birbirinden çok farklıdır. Kadınlar aile içinde daha çok hizmet eden ve erkeğe itaat eden bir role sahiptir. Son yıllarda kadınların iş yaşamında daha çok söz ve mevki sahibi olmasıyla bu durum değişmiştir.

Gilligan'in yaptığı araştırmalar sonucunda kadınlar daha çok ilişki odaklı ve sorumluluklarının bilincindedirler [24]. Bu araştırmanın sonuçları da bu bulguları doğrular niteliktedir.

Bu araştırmaya benzer araştırmaların belirli sektör ya da faaliyet alanı içerisinde kısıtlanarak, hiyeraşik kademe sayısının göz önüne alınarak, örgüt yapısı tanımlanarak, aynı örgütte çalışan bireyler arasında yapılarak tekrarlanması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Diğer yandan güç aralığı, özellikle birey örgüt bütünleşmesi ile ilgili çalışmalarda önemli bir değişken olarak göz önüne alınması gerekmektedir.

Bireycilik-Toplulukçuluk ve güç aralığı, liderlik literatüründe ve yönetici geliştirme programlarında en çok tartışılan kültür boyutlarıdır [38]. Bu nedenle daha sonraki araştırmalarda bu üç boyut birlikte ele alınarak incelenmesi yönetsel düzeyde literatüre faydalı ve yenilikçi katkılar sağlayabilir. Ayrıca, bireycilik-toplulukçuluk ve güç aralığı boyutları, "örgüt içerisinde var olan" ve "tercih edilen" ayırım içerisinde incelenebilir. Bu boyutların demografik özelliklere göre nasıl değiştiği araştırma konusu olabilir.

Bunun yanında Hofstede'nin diğer kültür boyutları da (dişil-erkek, belirsizlikten kaçınma, kısa-uzun dönem odaklılık) "örgüt içerisinde var olan" ve "tercih edilen" ayırımı içerisinde ele alınabilir.

Bu araştırma çalışanların algıladıkları ve tercih ettikleri güç aralığı konusuna odaklanmıştır. Ancak, güç aralığı yöneticilerin tercihleri açısından da incelenebilir. Ayrıca, örgüt içerisinde yöneticiler ile çalışanların karşılaştırmalı olarak algılarına ve tercihlerine de bakılabilir. Böylelikle aynı departmanda görev yapan yöneticiler ile çalışanların güç aralığı algı ve tercihlerinin ne derece uyumlu olduğuna bakılabilir. Söz konusu araştırmalar etkin bir yönetim tarzının ortaya çıkmasında uygulanacak modellerin tanımlanmasında yardımcı olabilirler.

Güç aralığı konusuna ilişkin olarak, algılanan ve tercih edilen güç aralığı arasındaki uyumun, yönetsel düzeyde birtakım sonuçlarının olabileceği öngörülebilir. Her şeyden önce işe alım süreçlerinde örgüt içerisinde mevcut güç aralığıyla uyumlu yönetici ve/veya yönetici olmayan işgörenlerin tercih edilmesi, işletmelerin daha sonrada ortaya çıkabilecek birey-örgüt bütünleşmesine ilişkin sorunların azalmasına, hatta belki ortadan kalkmasına yardımcı olabilecektir.

Diğer yandan algılanan ve tercih edilen güç aralığı arasındaki uyumun, çalışanının kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinde ve örgütü ile bütünleşmesinde anlamlı etkileri olduğu düşünülebilir. Aynı şekilde, güç aralığı konusundaki uyumun kişinin yaptığı işten duyacağı memnuniyet ve örgüte duyduğu güven, adalet konusuyla da ilişkilendirilebilir.

Tüm bunların yanında güç aralığı örgütsel ve yönetsel uygulamalar içerisinde daha çok ilişkileri güçlendirici yada zayıflatıcı etkiye sahip bir (ılımlaştırıcı) değişken olarak tanımlanabilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Hofstede, G.H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks: Sage.

[2] Lam, S.S.K.; Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.

[3] Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business* Great Britain: The Economist Books.

[4] House, R.J.; Hanges, P.J.; Ruiz-Quintanilla, S.A.; Dorfman, P.W.; Javidan, M. & Dickson, M.W. (1999). Cultural influences on leadership: Project GLOBE, In W. Mobley, J. Gessner, & V. Arnold (Eds.). *Advances in global leadership*. 1, 171-233. Stamford: JAI Press. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.

[5] Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations*. Great Britain: Mc Graw Hill International.

[6] Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yay.

[7] Sargut, S. (1985). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yay.

[8] Alvesson, M. (1987). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge Uni. Pres.

[9] Lord, R.G. & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.

[10] Marshall, J. (1993). Organisational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313-322.

[11] Mills, A.J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9(3), 351-369.

[12] Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.

[13] Connelly, M. & Rhoton, P. (1988). Women in direct sales: A comparison of Mary Kay and Amway sales workers (Eds. Statham, A.; Miller, E.M. & Mauksch, H.O.). *The worth of women's work, A qualitative synthesis*. New York: State University of New York Press. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.

[14] Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.

[15] Schein, E.H. (1981). Does Japanesse Management Style Have a Massage for American Managers. *Sloan Management Rewiew*, 23(1), 55-68

[16] Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.

[17] Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.

[18] Loring, R. & Wells, T. (1972). *Breakthrough: Women into management*. New York: Van Nostrand Reinhold. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.

[19] Powell, G.N. (1993). *Women & men in management*. Newbury Park: Sage. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.

[20] Guerra, N.G.; Huesmannn, L.R. & Hanish, L. (1995). The role of normative beliefsin children's social behavior. *Review of Pesonality and Social Psychology*, 15, 140-158.

[21] Cross, S.E. & Madison, L. (1997). Models of the self: Self construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5-37.

[22] Hoffmann, L.W (1977). Changes in family roles, socialization and sex differences. *American Psychologist*, 42, 644-657.

[23] Chodorow, N. (1978). *The reproduction of mothering*. Berkeley: University of California Press. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.

[23] Whitting, B. & Edwards, C.P. (1973). Across cultural analysis of sex differencesin the behavior of children aged 3 through 11. *The Journal of Social Psychology*, 91, 171-188.

[24] Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and the women's movement*. Cambridge: Harvard University Press.

[25] Stimpson, D.; Neff, W.; Jensen, L.C. & Newby, T. (1991). The caring morality and gender differences. *Psychological Reports*, 69, 407-414.

[26] Skoe, E.E, Pratt, M.W., Matthews, M. & Curror, S.E. (1996). The ethic of care: Stability over time, gender differences and correlates in mid-to-late adulthood. *Psychology and Aging*, 11(2), 280-292.

[27] Segal, A. T. & Zellner, W. (1992). Corporate women: Progress? Sure. But the playing field is far from level. *Business Week*, 3269, 74-79.

[28] Lyness, K.S. & Thompson, D.E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101.

[29] Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill. In Sims, R.L. & Gegez, A.E. (2004). Attitudes Towards Business Ethics: A Five Nation Comparative Study. *Journal of Business Ethics*, 50(3), 253-265.

[30] Korman, A.K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.

[31] Kipnis, D. & Lane, W.P. (1962). Self-confidenceand leadership. *Journal of Applied Psychology*, 46, 291-295.

[32] Kabasakal, H. & Bodur, M. (1998). Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey. *Research Paper*. İstanbul: Boğaziçi University.

[33] Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. New York: John Wiley & Sons.

[34] Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. 2nd Ed., New York: McGraw-Hill.

[35] Kanungo, R.N. & Aycan, Z. (1997). Organizational Cultures and Human Resource Practices from a Cross-cultural Perspective. *Symposium conducted at the Canadian Psychological Association Annual Conference*, Toronto.

[36] Tyler, T.R.; Linda, E.A. & Hou, Y. (1995). Culture, Ethnicity and Authority: Social Categorization and Soscial Orientation Effects on Psychological Dynamics of the group-value-model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.

[37] James, K. (1992). The Social Context Of Organizational Justice : Cultural, Intergroup And Structural Effects On Justive Behaviors and Perceptions. (Ed. Cropanzano R.) *Justice in Workplace*. New Jersey :Lawrence Erlbaum.

[38] Schermerhorn, J.R. & Bond, M.H. (1997). Cross-Cultural Leadership dynamics in collectivizm and high power distance settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 187-200.

**Güler İSLAMOĞLU** (gislamoglu@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Organizational Behavior, Marmara University. Her research areas are ethics, trust, culture, team working.

**Deniz BÖRÜ** (denizboru@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are trust, small business management and entrepreneurship.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005. 89-96.

# ORGANİZASYONLARDA YARATICILIK VE YENİLİK SÜRECİNİ OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

*Aslı KÜÇÜKASLAN*

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

***AN INQUIRY INTO NON-EFFECTIVE FACTORS OF EFFICENT DESIGN OF CREATIVITY AND INNOVATION PROCESS IN THE ORGANIZATIONS***

***Abstract:*** *There are many reasons for improving organizational creativity. Internal and external factors that controlled by leader are very important features in order to design effective creative organizational form. But many things are also obstacles on front of leader or employees for using their abilities. Success and sustainable grow have been come from creative organizational form. If any organization has creative work process will be more and more competitive position in the market place. In this study we have been trying to find what kind of thinks make organization more creative and what kind of thinks make organization less creative? In this study we try to find out creative form of organization and effect of the leader on this process.*

***Keywords:*** *Organization, Creativity, and Leader Effect*

***ORGANİZASYONLARDA YARATICILIK VE YENİLİK SÜRECİNİ OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ***

***Özet:*** *Günümüz iş dünyasında farklı yönleriyle ortaya çıkan yaratıcılık, temel olarak organizasyonlar arası rekabeti yöneten en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlarda yaratıcılığı artırmanın birçok nedeni vardır. Liderler tarafından kontrol edilen içsel ve dışsal faktörler etkin yaratıcı organizasyonel form tasarımında önemli öğelerdir. Ancak birçok faktör liderler ve çalışanların önünde yetenekleri kullanma konusunda engel teşkil etmektedir. Başarı ve sürdürülebilir büyüme yaratıcı organizasyon formuna bağlıdır. Bir organizasyon yaratıcı iş süreçlerine ve yaratıcılığı destekleyen bir yönetim anlayışına sahip ise piyasada daha rekabetçi pozisyona sahip olacaktır. Bu çalışmada, işletmeleri daha fazla yaratıcı yapan ve yaratıcılık sürecini körelten faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktayız. Spesifik olarak yaratıcı organizasyonel form yaratılmasında liderliğin etkisi tartışılmaktadır*

***Anahtar Kelimeler:*** *Organizasyon, Yaratıcılık, Lider Etkisi*

## I. GİRİŞ

Organizasyonların piyasalarda tutunabilmeleri, rakipleri karşısında sahip oldukları rekabet gücüne bağlıdır. Rekabeti de etkileyen birçok faktörün olduğunu görmekteyiz. Klasik olarak rekabet alanlarının fiyat ve kalite gibi faktörlere bağlı olduğu söylenebilir. Ancak artık daha önemli olan yaratıcılık ve rakipler karşısında artı değer yaratma rekabet sürecini yönetmede en stratejik alan olarak karşımıza çıkmaktadır. İmalat sektöründe yaratıcılık bir ürün olarak karşımıza çıkarken, bazen de ürün sürecinde yapılan önemli bir yenilik yaratıcılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektöründe daha çok içeriğe yönelik unsurlar üzerinde yaratıcılığın yoğun olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Böylece her alanda farklı şekillerde ortaya çıkan yaratıcılık, temel olarak organizasyonlar arası rekabeti yöneten en önemli dinamik olarak günümüzün şartlarında iş yaşamında yerini almıştır.

## II. AMAÇ

Çalışmamız özellikle örgütsel yaratıcılık sürecini yönlendiren faktörler üzerine durarak örgütlerde bu alanda ortaya çıkan problemleri ele almaya çalışmaktadır. Yaratıcılık çalışmaları birçok açıdan önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü işletmelerin potansiyellerini arttıran ve bütün olarak işletme performansını geliştiren bir niteliğe sahiptir. Bu amaçla yaratıcılık alanında farklı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Çalışmamız yaratıcılık alanında örgütleri etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve bu çerçevede rekabet gücünün geliştirilmesine yönelik uygulamaları ele alarak şirket ve yöneticilerin uygulamalarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

## III. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yaratıcılık üzerine bu kadar yoğun bir şekilde araştırmacıların eğilmesinin temel nedeni ise, yaratıcılık süreci örgütsel açıdan potansiyel yaratıcılık ve yenilik unsurlarını yönlendirmektedir. Bu durum da, genel performans düzeyini attırıcı bir sonuç yaratmaktadır [1].

Organizasyonlarda yaratıcılık sürecinin ele alınmasında farklı yaklaşımların mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Birçok kurumda yaratıcılık süreci sorunların tanımlanması üzerine yoğunlaşmıştır.

Hipotezlerin formüle edilmesi, fikirlerin diğer üyeler ile tartışılması sonucunda yeni yaklaşımların ortaya çıkarılması yaratıcılık açısından en önemli alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok çalışma açısından ortak noktanın ise özellikle çalışanların farklı kaynaklardan yararlanarak aralarında bağlantı kurma, girilmeyen veya keşfedilmeyen alanlarda çalışmalar yaparak orijinal ve farklı yaklaşımlar ortaya koyma çabası olarak konuyu ifade etmek mümkündür [1].

Konu ile ilgili çok çeşitli çalışmaların farklı açılardan yaratıcılık konusunu ele alamaya çalıştıklarını görmekteyiz. Tierney ve Farmer [2] çalışmalarında, çalışanların yaratıcılık süreçleri üzerinde etkili olan liderin beklentisi incelemişlerdir. Çalışmada özellikle yöneticilerin beklentilerinin süreç üzerinde çok etkili bir yönünün olduğu değerlendirilmektedir. Uygulamada yaratıcılığı etkileyen birçok unsurun var olduğu görülmektedir. Konu, organizasyonel açıdan çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü yaratıcılık bugün birçok işletme açısından rekabet etmenin en temel öğesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Verimlilik açısından ele alındığında ise, sistem içersinde yaratıcılık ve verimliliğin çok önemli unsurlar olduğunu görmekteyiz. Çalışanların yeteneklerinin yeniden ele alınması durumunda ortaya konan yeni standartlara uyum sağlayarak verimlilik ve yaratıcılık sürecinde daha cesaretli davranmaktadırlar [3]. Çalışma ayrıca günümüzün bilgi yoğun bir yapıda olduğunu ve bu yapı içersinde entelektüel sermayenin, toprağın, emeğin, fiziksel üretim unsurların yerini almaya başladığı vurgulanmaktadır. Bu çerçevede entelektüel sermayenin yönetimi hizmet sektöründeki organizasyonların yönetimi açısından bir zorluk yaratmaktadır. Bir taraftan yeniliklerle işgücünün sürekli olarak yaratıcı bir şekilde yönetilmesi diğer taraftan ise, işgücünün etkin bir şekilde üretim sürecini verimli ve dengeli olarak yönetmesi gerekmektedir. Bunlar da organizasyonel yapıda farklı faktörlerin yönetilmesindeki çelişkileri ortaya koymaktadır. Buradaki zorluğu doğal olarak aşması gerekenler liderlerdir. Liderlik sürecinin yaratacağı olumlu ortam faktörlerin yönetim sürecinde rekabetçi kullanımına fırsat yaratacaktır.

Harris [4] çalışmasında zeka, başarı, yeni deneyimlere açık olma ve yaratıcılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmeye çalışmıştır. Bu çerçevede bireysel özelliklerin zeka ile bir ilgisi var mı? Çalışmada zeka ve yaratıcılığın açıklık (openness) ve başarı güdüsü ile ilgisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zaman süreci içersinde de konuya, farklı boyutları ile yaklaşılmış iki değişken ile aralarındaki ilişki çok yönlü olarak ele alınmıştır.

Konuyu farklı bir boyutu ile ele alan, diğer bir çalışmada [5] lider davranışlarının ve iş çevresinin genel durumu yaratıcılık açısından değerlendirilmiştir. Görgül bulgulardaki sonuçlara göre liderin desteğinin yaratıcılık açısından iş çevresindeki en önemli unsurlardan bir olduğu görülmüştür. Özellikle bazı spesifik liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılıkları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bununla beraber farklı olarak bazı davranışların ise süreci olumsuz yönde etkilemektedir. Liderlik davranışları çalışanların algılamalarını, duygularını ve günlük performanslarını etkileyen önemli faktörlerden bir tanesidir. Bu nedenle işletme sistemi açısından konunun ele alınıp incelenmesi ve yöneticilerin bu alanı dikkate alması büyük önem taşımaktadır.

Basadur'un [6] çalışmasında yaratıcı sorun çözme sürecinde bireylerin, takımların ve organizasyonların farklı eğilimler içersinde olduklarının görüldüğünü ifade etmektedir. Liderin bu süreci nasıl yönettiği performansı etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün etkin liderlik modeli daha çok bu farklı eğilimleri yönetebilmesinden geçmektedir. Bu farklılıkları, sorun çözme süreçlerine yansıtması ve aralarında en uygun koordinasyonu işletmenin performans sürecini geliştirici bir şekilde yönetmesi gerekir.

İş dünyası açısından yaratıcılığın girişim yaratma, piyasaya yeni ürün sürme konusunda önemli yere sahip olduğunu görmekteyiz. Yaratıcılık özelliğinin girişimcinin en temel görevlerinden biri olarak karşımıza çıktığını söyleyebiliriz [7]. Orijinal ve faydalı fikirler girişimcilerin hayatta kalmalarının en temel öğelerinden biridir. Girişimcinin piyasaya girmesi ve başarı sağlayabilmesinin temel yolu yaratıcı bir şekilde piyasaya ürün ve(ya) hizmet sunmasıdır.

Bir başka unsur işletmelerin sahip oldukları kültürle ilişkilendirilebilir. Kamu sektörü açısından ve daha az özel girişimciliğe önem veren ekonomilerin işletmelerinde yaratıcı ve yenilikçi yetenekler geliştirilmesi zaman alan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işletmelerin de diğerleri gibi başarılı olması isteniyorsa daha çok yaratıcı olması gerekmektedir [8].

Jaussi ve Dionne [9] çalışmalarında liderin geleneksel olmayan davranışı ve takip edenlerin yaratıcılığı üzerindeki etkilerini incelemektedirler. Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler ışığında liderlik davranışının grup çalışmaları ve bireysel faaliyetlerde etkin bir fonksiyonun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yaratıcılığının geliştirilmesi konusunda birçok farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Yaratıcılığın geliştirilmesi işletmelerde tansiyonu artırıcı, çatışmaya neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Zhou ve George [10] çalışmalarında yaratıcılığı bir süreç olarak ele almaktadır. Bu çerçevede tanımlama, bilgi toplanması, fikir yaratılması, fikrin değerlendirilmesi ve değiştirilmesi sonuçta da uygulanmasını kapsayan bir süreç olarak yaklaşmaktadır. Gerçektende uygulamada konuya süreç olarak yaklaşıldığında sonuçların daha etkin gerçekleştiği görülmektedir. Bu durumun yaratıcılığı daha

etkin yönlendirdiğini söyleyebiliriz.

Baer, Oldham ve Cummings [11] çalışmalarında dışsal ödüllendirici unsurlar ile (yapılan ödemeler, tanıma gibi) çalışanların yaratıcılık arasındaki bağlantıları incelemişlerdir. Konuyu değerlendirirken iki boyut dikkate almışlardır. Bunlardan birincisi çalışanın işinin karmaşıklık derecesi, ikincisi de çalışanın bilişsel stili olarak ifade edilebilir. Görgül çalışma sonucunda dışsal ödüllendirici unsurlar ile kolay işlerde uyumlu bilişsel stil arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Farklı olarak dışsal ödüllendirici unsurlar ile yenilikçi bilişsel stil arasında yaratıcılık konusunda zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konu ile ilgili diğer çalışmalar ise kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir: Martins ve Terblanche [12] çalışmalarında yaratıcılık ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durmaktadırlar. Bu çerçevede konuyu analiz etmek için ilk önce sistem kuramı ve Schein'ın çalışmalarından yararlanmışlardır. Bu çalışmalar organizasyonel kültürü tanımlamada bütüncül (holistik) bir yaklaşım getirmektedirler. Çalışmada kurum kültürünü belirleyen diğer önemli unsurlar üzerinde de durulmaktadır. Bunlar, strateji, yapı, destek sistemi, yeniliği destekleyen davranışlar ve açık iletişim şeklide ifade edilebilir. Bunların yanında yenilik ve yaratıcılık sürecinde etkin bir rol oynayan değer, norm ve inançların çalışma içersinde kapsamlı bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Thacker [13] çalışmasında iletişim yapısının bu süreç üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Özellikle takım liderinin, bu konuda iyi bir şekilde eğitilmesi gerekmektedir. Bu durum genel olarak bütün takımın yaratıcılığını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü sistem içersinde mesajın doğru alınması ya da verilmesi için bu süreçlerin etkin bir role sahip olduğu görülmektedir. Konuya farklı boyutu ile yaklaşan Dewett [14], yaratıcılığa stratejik yönetim bakış açısı ile yaklaşmıştır. Bu çerçevede tepe yönetim karar süreçlerinde yaratıcılığın önemi üzerinde durulmuştur. Bir başka çalışmada da [15] çalışanların güçlendirilmesi ve yaratıcılık konusu ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların karar alma yetkilerinin olması ve sorunların çözümüne yönelik olarak donanıma sahip olmaları işlerinde daha yaratıcı olmalarına neden olmaktadır. Gurteen [16] çalışmasında bilgi, yenilik ve yaratıcılık kavramlarını bütünleşik olarak ele almaktadır. Çalışma yaratıcılık ve yenilik kavramlarını yeni bilgi üretmenin temel yolu olarak görmektedir. Bu iki öğenin özellikle bilgi yönetim kavramının temelini oluşturduğu ifade edilmektedir. Böylece kavramlar arasında sıkı bir ilişkinin var olduğu ve örgütsel sistem içersinde bunların ortak bir değerlendirme içersinde ele alınması gerekmektedir. Ancak bu iki temel sürecin yani yaratıcılık ve yenilik kavramlarının hem organizasyonel yapı açsından hem de bireysel açıdan birçok engel ile karşı kaşıya kaldığını görmekteyiz. Bu durumda doğal olarak gerçek rekabet gücünün ortaya çıkmasında yöneticilerin karşısına bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Juniper [17] konuya direkt olarak insan kaynakları açsından yaklaşmaktadır. İnsan kaynakları alanındaki takımların bu süreç üzerindeki temel sorunlarını etkin ve yaratıcı takımlar ile ele almanın hangi yöntemler ile gerçekleşebileceğine ilişkin değerlendirmelere yer vermektedir. Konu ile ilgili yapılan diğer önemli bir çalışmada ise organizasyonlarda yaratıcılığı arttırma ve algısal zorluklar üzerinedir [18]. King [19] çalışmasında yaratıcılık ve öğrenme sürecinin yönetilmesine ilişkin değerlendirmeler yapmaktadır. Gerçektende konunun yapısı ve niteliği itibari ile yönetilmeye ve farklı yönetim stratejileri geliştirmeye ihtiyaç vardır. Yaratıcılıkta değerlendirilmesi gereken diğer bir nokta da diğer işletmeler ile ilgili çalışmalar ve konunun nasıl ölçüleceğine ilişkin yaklaşımlardır. Konunun bireyler ve gruplar arası ilişkiler açsından değerlendirilmesi daha spesifik ve derinlikli olarak ele alınmasına olanak vermektedir [20]. İşletmelerde beşeri kaynaklardan daha üst düzeyde yararlanmak için eğitim ve geliştirme çalışmalarının yapılması büyük önem taşımaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışmaları çalışanların farklı boyutlardan olaylara bakmasına olanak sağlayacaktır. Daha enerjik ve dinamik bir niteliğe dönüşen insan kaynakları sistemi daha yaratıcı işler ortaya koyacaktır [21]. Konuyu destekleyen bir çalışmada [22] çalışanların farklılığının özellikle işletmelerin rekabet gücünü geliştirmede kullanılabileceğini ifade etmektedir. Paper [23] çalışmasında konuyu değişim mühendisliği açısından tartışmaktadır. Gerçektende bugün yöneticiler ve girişimciler için kritik sorulardan bir tanesi çalışanların yaratıcılığının geliştirilmesidir [24]. Bu çerçevede işletmelerde öğrenen örgüt kültürünün geliştirilmesi yaratıcılığın en temel dinamiği olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok çalışmada üzerinde ortak olarak durulan noktanın çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş yapmaları için cesaretlendirilmesi gerekmektedir [25]. Özellikle takımlarının da faaliyetlerinde desteklenmesi ekip yaratıcılığı açsından büyük bir değere sahiptir. Beyin fırtınası ekip çalışmasındaki en önemli modellerden biridir. Daha yaratıcı çözüm geliştirmek için bu tür grupların yaratıcı çözümler ortaya koyabilmeleri için üyelerin cesaretlendirilmeleri gerekmektedir.

Genel olarak yapılan çalışmalarda da görülebileceği gibi yaratıcılık ve yenilik bütün işletmeleri açısından çok kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin konuyu önemli bir alan olarak düşünüp ele almaları gerekmektedir. Bu şekilde kurumsal yapının değer yaratma potansiyeli artacak ve rakipleri karşısında daha etkin stratejiler geliştirecektir. İşletmelerin en büyük değeri olan insan hem yüksek maliyetin hem de düşük maliyetin ortaya çıkmasındaki en önemli faktör olarak ifade edilebilir. İnsan kaynaklarını iyi kullanan ve onların yaratıcılıklarından ve hayallerinden yararlanan işletmelerde yeni ürün ve hizmet yaratmada sahip olduğu yüksek şans büyük bir rekabet gücü sağlamaktadır rakipleri karşısında. Böylece hem

farklılaşma olanağı yaratılmakta hem de maliyet açısından büyük düşüşler ortaya çıkmaktadır.

## IV. ORGANİZASYONLARDA YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖR OLARAK LİDERLİK

Yukarıda genel hatları ile tartışmaya çalıştığımız yaratıcılık sürecini işletmelerde etkileyen birçok faktörün olduğu yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Bu çerçevede işletme sistemi içersinde en önemli alanlardan biri olan liderlik yaklaşımı yaratıcılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu çerçevede liderlik ve örgütsel yapı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara baktığımızda; özellikle kişilik özelliklerinin iş yerinde çalışanları etkileyen en temel unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır[26], özellikle liderin kişilik özelliği çalışanların yaratıcılıklarını etkileyen temel bir faktördür. Organizasyonel performans ve lider arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmaların sonucunda faktörler arasında pozitif ilişkinin var olduğu [27], liderin rakipleri karşısındaki durumunu belirleyen ve farklı rekabet stratejileri geliştirmesine olanak sağlayan temel unsurlardan bir tanesinin liderlik stili ile ilgili olduğu elde edilen bulgular ışığında değerlendirilebilir. Tepe yöneticiler ve işletmedeki ilişkilerin ele alındığı çalışmada, stratejik basamağın örgütsel sistemin işleyişini yönlendirmedeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu basamak özellikle sistemin tamamını ilgilendiren kararlar alan, basamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin uzmanlık alanlarının strateji ve örgütsel başarı süreci üzerindeki etkileri Fortune 500'de yer alan şirketler ele alınarak ortaya konmaya çalışılmıştır [28]. Gerçekten de uzmanlık ve mesleki formasyon gibi alanların işletmelerde yaratıcılık süreci üzerinde etkin bir yere sahip olduğu yapılan çalışmalar sonucunda görülmüştür. Başka bir çalışmada tepe yönetimin demografik yapısının sosyal entegrasyon ve iletişim ile ilişkisi değerlendirilmiştir [29]. Demografik özellikler ile işletme sistemi içersindeki diğer faktörler arasında yakın bir ilişkinin olduğu çalışma sonucunda görülmektedir. Bununla birlikte işletme içi iletişim ve sistemi etkileyen demografik faktörlerin yaratıcılık sürecini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıktığı eldeki sonuçlara göre söylemek mümkündür. Tepe yönetim basamağının heterojenliğini inceleyen başka çalışmada, bu yapının örgütsel rekabet süreci üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır [30]. Heterojenitenin işletmedeki süreçler üzerindeki etkilerinin farklı farklı alanlarda ortaya çıktığını görülmektedir. Konu ile ilgili başka çalışmalara da rastlamak mümkündür [31]. Birçok çalışma liderlik tarzının özellikle işletme sisteminin farklı alanlarını etkilediği ve liderlik tarzı ile yapılan işlerden elde edilen sonuçlar arasında çok yakın ilişkilerin olduğu görülmüştür. Çalışmalar her geçen gün gelişerek liderliğe daha farklı pencerelerden bakmaya olanak sağlamaktadır. Özellikle ampirik değerlendirmeler ile konunun ele alınması gerçek yaşamdaki olayları görmemize olanak sağlamaktadır. Bu durumunda yeni ve farklı araştırmalar ile desteklenmesi gerekmektedir. Bütün bunların sonucunda liderliğin, yaratıcılık ve diğer süreçlerdeki önemini açık bir şekilde ifade etmek mümkündür. Önemli ve stratejik olan temel nokta işletmelerin rekabet gücünü geliştiren yaratıcılığın artmasına olanak sağlayan etkin bir liderlik tarzının işletme sisteminde var olmasıdır. Ancak bu tarz liderlik anlayışı ile işletmenin rekabet gücünü geliştirici çalışmaları yapmak mümkündür.

**Tablo.1. Liderlik Modellerinin Organizasyonel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi**

| Liderlik Modelleri | Organizasyonel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi | | |
|---|---|---|---|
| | Çok Düşük | Biraz | Çok Yüksek |
| Özellikler Yaklaşımı | • | | |
| Davranışsal Yaklaşım | | • | |
| Durumsal Yaklaşım | | • | |
| Dönüşümcü Yaklaşım | | | • |

Liderlik modeli açısından somut bir değerlendirme yapmak gerekirse, dönüştürücü liderlik tarzının, takip edenlerin sahip olduğu değerleri kullanmada daha etkin bir liderlik modeli olduğunu söylemek mümkündür. Gerçektende dönüştürücü liderler açısından çalışanların yaratıcılıkları büyük bir önem taşımaktadır. Yapıyı ve rekabet gücünü ancak takip edenleri dikkate alarak geliştirilebileceğini çok iyi bilmektedirler dönüştürücü liderler. Bu nedenle yaratıcılığa ve takip edenlerin hayallerine büyük önem verirler.

Kısaca genel olarak liderlik ve organizasyonel yapının yaratıcı ve yenilikçi olması arasında yakın ve organik bir ilişkinin olduğunu ifade edebiliriz. Doğru iş ve işi doğru yapan liderler çalışanlarından nasıl yararlanacaklarına ilişkin en iyi yolları bulma vizyonuna sahiptirler, ayrıca yaptıkları işin en rasyonel yollardan yapmanın çabası içindedirler. Bu tür liderlerin yönettiği organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılık rutin ve günlük bir faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar her gün organizasyonları için yenilik ortaya koymak için büyük bir uğraş içersindedirler.

## V. BİR YARATICILIK GELİŞTİRME UYGULAMASI VE SONUÇLARI

Yaklaşık olarak dört ay süre ile bir hizmet sektöründeki bir kurumunda çalışanlarla görüşmeler yapılmış ve kurum dışında ve içinde bazı öğelerin yeniden tasarımlanarak yaratıcılık ve yenilik potansiyelinin ortaya

çıkarılması hedeflenmiştir. Bu süreç içersinde genel olarak kurumsal yaratıcılık uygulamaları bir uzman denetiminden uzak olarak gerçekleştirilmiş ve kurumsal anlamda bazı pozitif sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Bu tür yönetim modellerinin uygulaması her açıdan maliyetli çalışmaları gerektirmektedir. Önemli miktarda da zaman harcanmasına neden olmaktadır.

Kurum içi ve kurum dışındaki birçok faktörün karar süreçlerinde yer almalarına yönelik yeni kurumsal süreçlerin oluşturulması, özellikle tepe yöneticilerin bu alanda direnç yaratmalarına neden olmaktadır. Kurumsal değişim ve gelişim süreci bu durumun etkisi altında kalmaktadır. Bir uzman desteğinin sürekli kılınması bu alanda geribildirim vererek gerekli vizyonların oluşmasını sağlayacaktır.

Araştırma biriminde aralıklarla yürütmeye çalıştığımız yaratıcılık geliştirme uygulamalarının birazdan çalışmanın sonucunda da göreceğiniz gibi çok fazla benimsenmemekte ve hatta yaratıcılık çalışmalarına gereksiz bakıldığı ve boşuna zaman kaybı olarak değerlendirildiği çalışanlar tarafından ifade edilmektedir. Bu tür eğilimlerin genel olarak oluşmasının nedeni de kurumda ki uygulamaların bilinçli bir şekilde ve yaratıcılık yönetim sürecinin uygulamalarına tam anlamıyla bağlı kalınamamasıdır. Bu şekilde devam etmesi durumunda bu yönetim modeline duyulan güven sarsılacak ve çalışanlar gerektiği kadar etkin olmayacaklarıdır.

Gerçekte yaratıcılık uygulamaları iş yaşamında yenilik ve üretilen mal ve(ya) hizmetin niteliğini ve niceliğini artırıcı bir rol üstlenmektedir. Böylece artan verimlilik düzeyi maliyetlere ve müşterilerin mutluluğuna yansımaktadır. Bunun sonucu olarak da daha rekabetçi kurumların ortaya çıkması sağlanarak dünya standartlarında bir organizasyon yaratılmaktadır. Bugün dünyadaki birçok mükemmel örgüt yapısının temel olarak en etkili aracı olan yaratıcılık ülkemizdeki kar amaçlı ve amaçsız birçok örgütün yöneticisi tarafından tam anlamıyla anlaşılamadığından üzerinde ciddiyetle fazla durulmamaktadır. Bu durumda kurumlara stratejik süreçte önemli kayıplara neden olmakta ve sağlıklı gelişmelerine olanak yaratılmamaktadır. Bunun sonucunda sunulan faaliyetlerin genel olarak kimseyi pek fazla tatmin etmediğini açık bir şekilde görmekteyiz. Ortaya çıkan modern uygulamalardan uzak kalmak, her açıdan sistemleri önemli zararlara uğratacaktır.

## VI. YAPILAN UYGULAMANIN SONUÇLARI

Kurum içinde yaklaşık olarak dört aylık bir süre içersinde çalışanlarla genel olarak birlikte çalışmalar yapılmıştır. Bu süre içersinde altmış dört çalışanın yer aldığı toplam sekiz toplantı yapılarak kurum içerinde iletişimin geliştirilmesi, takım olarak davranış geliştirilmesi ve katılımcıların olabildiğince yaratıcı davranmaları konusunda motivasyonları yükseltilmeye çalışılmıştır.

Çalışanların özellikle yaratıcılık uygulamalarına yönelik olarak yaptığımız çalışma, yapılan toplantı sonuçlarında elde edilen veriler, çalışanlara yapılan ankete çalışmaları, araştırma sürecinde kurum içersinde yapılan gözlem ve çalışanlarla kurulan informal iletişim sonucunda, kurum içersindeki süreçlerle ilgili olarak çok detaylı veriler elde edilmiştir. Bu veriler genel olarak değerlendirilmiş ve kurum içerindeki yaratıcılık ve yenilik sürecini olumsuz yönde etkileyen faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Sonuçta araştırmanın yapıldığı iş yerindeki altmış dört kişinin vurguladığı ortak noktalar belirlenmiştir. Böylece bu iş yerinde genel olarak yaratıcılık sürecindeki temel engeller belirlenmiştir.

## VII. YARATICILIĞIN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANMASI

Çalışma sonucunda işyerindeki çalışanların yaratıcılığa karşı negatif bir algılamaları oluşmuş ve buradan sağlanan görev ve yükümlülükleri gereksiz ve boş işler olarak algıladıkları görülmüştür. Zaten birçok çalışan yaratılan uygulamaları inandırıcı bulmadığı için bu süreçten uzak durmak istemiştir. Çalışanların iş yerindeki yöneticilere yönelik ciddi güven sorunlarının olduğu görülmüştür. Böylece yapılabilecek bu tür olumlu çalışmaların çok inandırıcı olarak yaklaşmamaktadırlar.

## VIII. YARATICI YAKLAŞIMLAR GELİŞTİRMEDE KATILIMIN UYGUN MODELLERDE SAĞLANMAMASI

Yaratıcılık yönetim sürecinin birçok çalışan katılımın zorla sağlandığı; kimsenin isteyerek ve severek bu çalışma süreci içinde olmak istemediklerini görülmüştür. Çalışma sürecinde genel olarak kurum içersinde çalışanlar arasında bu tür eğilimler gözlemlenmiştir. Çoğunlukla motivasyon olarak çok düşük beklentilere sahip çalışanlar her türlü yenilik ve yaratıcılık çalışmalarında büyük bir isteksizlik göstermektedirler.

## IX. TEPE YÖNETİCİLERİN YARATICILIĞA BAKIŞ AÇILARI

Yaratıcılığı geliştirme uygulamalarında en önemli aşama yöneticilerin bunu istemesi ve bu duruma inanmasıdır. Ancak iş yerinde yöneticilerin genel olarak yarattığı imaj bu alanda çalışanları çok fazla tatmin edici düzeyde değildir. Çalışanlar genel olarak bu uygulamaları yöneticiler açısından çok fazla inandırıcı bulmamaktadırlar. Birçok konuda otoriter yaklaşan yöneticiler problem çözmede ve karar vermede çalışanlara fazla şans vermedikleri için astlarını yaratıcılık ve yenilik çalışmalarına inandırmada büyük güçlükler yaşamaktadırlar.

## X. YÖNETİCİLERİN YARATICILIK SÜRECİNİ GELİŞTİRME UYGULAMALARINDAKİ TUTARSIZLILARI

Çalışmalar sonunda özellikle yönetici ve çalışanlar arasında pozitif bir ilişki sisteminin gelişmediği; işyerindeki temel faktörlerde yaratıcılığı vurgulayan modellerin çok fazla dikkate alınmadığı belirtilmektedir. Teorik olarak yöneticiler bazı projeleri istemekte ancak uygulamaya gelindiğinde bu çalışmaları gerçekleştirmede çok fazla istekli davranmamaktadırlar.

## XI. YÖNETİCİLERİN AKSİYON VE SÖYLEMLERİ ARASINDAKİ TUTARSIZLIKLAR

Çalışanlar bağlı oldukları yöneticilerin söylem ve aksiyonları arasında farklılıklar oluştuğunu bu durumunda organizasyon içi güvende sorunu yaratmaktadır. Böylece yöneticilerin ortaya koydukları yaratıcılık çalışmalarında da büyük tutarsızlıkların olduğu çalışanlar tarafından ifade edilmiştir. Birçok profesyonel uygulamalarda çalışanların ikna edilemedikleri görülmektedir.

## XII. YÖNETİCİLERİN YARATICILIK İLE İLGİLİ BİLGİ DÜZEYLERİ

Yöneticilerin yaratıcılık konusunda çok fazla bilgi düzeyine sahip olmadıkları çalışanlar tarafından gözlemlenmekte ve bunun sonucunda, yönetim uygulamalarının yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

## XIII. ÖRGÜT İÇİ YARATICILIK DÜZEYİ

Kurum içi yaşam ve işteki yaratıcılığın çalışanların motivasyonlarını artırmada yetersiz kaldıkları görülmektedir. Özellikle çalışanlar arasında ki ilişkilerin yetersizliği birçok çalışan açısından sorun olarak vurgulanmaktadır. Hem çalışanların kendi aralarında hem de yöneticilerle ciddi bir iletişim sorunu olduğu, bunun da çalışanların performanslarına olumsuz bir şekilde yansıdığı görülmüştür.

## XIV. İLGİLİ ÇALIŞANLARIN SORUNLARIN ÇÖZÜM SÜRECİNE KATILIMI

İşletmelerde yaratıcılığı geliştirme sürecinde en önemli kurallardan bir tanesi ilgili çalışanların problem çözme sürecine dahil edilmesinin sağlanmasıdır. Ama araştırmanın yapıldığı kurumda çalışanların pek bu tür süreçlerde yer almadıkları ifade edilmektedir. Katılımcılar kendileri ile ilgili sorunlarda yöneticilerin hiçbir zaman kendilerine görüş sormadığı, bu nedenle işletmedeki sorunlar ve çözümlerinin pek kendileri ile ilgili olmadığını ifade etmektedirler.

## XV. KURUM İÇİ DEPARTMANLARA AYIRMANIN KOLAYLAŞTIRICI BİR NİTELİK GÖSTERMESİ

Kurumların yeniden yapılanmasında en önemli unsurlardan biri de departmanların oluşturulmasıdır. Bu sistemde temel amaç daha etkin ve verimli iş akış sisteminin yaratılmasıdır. Yaratıcılık geliştirme uygulamasında genel olarak bazen yeni bölümlerin oluşturtmasına bile ihtiyaç duyulabilmektedir. Ancak bu tür düzenlemelerin olmadığı görülmektedir. Yaratıcılığın kurum içersinde formel olarak gelişmesine ve oluşmasına olanak sağlamamaktadır.

## XVI. İŞLERİN YAPILMASINDA YETKİ VE SORUMLULUK PAYLAŞIMI

İş yerinde bağlılık ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi iş genişletme ve zenginleştirme çalışmalarının yapılması, güçlendirmenin (empowerment) yapılmasına bağlıdır. Bu çerçevede çalışanların donanımlarının arttırılması ve ilgili alanlarda know how sağlanması ile geçekleşmesi büyük önem taşımaktadır. İş yerinde çalışanlar bu tür fırsatları pek fazla bulamamaktadırlar. Böylece işlerinden sıkılmış ve fazla beklentileri olmayan bir insan kaynaklarının bu işyerinde olduğu görülmektedir.

## XVII. ÇALIŞANLARIN TEKNİK KONULARDA EĞİTİMİ

Çalışanlar teknik anlamda bilgilerinin yoksun olduğunu vurgulamakta, bunun geliştirilmesine yönelik olarak da her hangi bir uygulamanın çalışma ortamında olmadığı vurgulanmaktadır. Zaman içersinde yeni bilgi ve teknolojinin ortaya çıkması sonucunda çalışanların sahip oldukları bilgi birikiminin piyasa beklentilerinin gerisinde kaldığı görülmektedir. Böylece yoğun bir şekilde çalışanlara yönelik olarak teknik bilgilerini geliştirici eğitim programlarının olması gerekmektedir. Ancak bu kurumda bunların olmaması çalışanların yaratıcı olmalarında ve geliştirmesinde ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim gerçektende birçok konuda geliştirici, çalışanların kendilerini geliştirmesine olanak sağlayıcı bir özelliğe sahiptir. Çalışanlarının yaratıcılık ve yenilik yapma yetenekleri gelişmiş kurumların eğitime yönelik olarak planlı yatırımlar yapılmaktadır. Yılın belirli bir kısmında tamamen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklaşmaktadırlar. Buda firmalara daha fazla yenilik ve yaratıcılık yapma olanağı sağlamaktadır.

## XVIII.KURUM İÇİNDE SAĞLANAN EĞİTİMİN VERİMLİLİK DÜZEYİ

Zaman zaman kurumda yapılan iş başı eğitim çalışmalarının gerek pedagojik gerekse de teknik anlamda yetersizliklerden dolayı çok fazla etkili olmadığı ve gereksiz yere zaman alıcı çalışmalar oldukları

belirtilmektedir.

## XIX. KURUM İÇİNDEKİ FAALİYETLER ARASINDAKİ KOORDİNASYON SORUNU

Çalışanlar ile çalışanlar, yöneticiler ile çalışanlar genel olarak sağlıklı kurum içi iletişim kurmamakta buda işlerin gerçekleştirilmesinde öneli koordinasyon sorunu oluşturmaktadır. İşler arasındaki koordinasyon sorunu sonucunda yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımların gelişmesine engel oluşturmaktadır.

## XX. YÖNETİCİLER YARATICI BİR ÖRGÜT YAPISI YARATMAMAKTADIRLAR

Yaratıcı örgütlerin en önemli özelliği yaratıcı çalışanlarının olmasıdır. Bunun sağlanması da ancak kurumsal parametrelerin organik bir modelde yaratılmasına bağlıdır. Bundan uzak bir örgüt pasif ve olgun olmayan bürokratik bir yapı arz eder. Çalışanlar bu alanlarda da önemli eksikliklerin var olduğunu yapılan değerlendirmeler sonucunda ifade etmektedirler. Yaratıcı bir organizasyon formunun yaratılması birçok faktörün sistem içersinde var olması ve bunların yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

## XXI. SONUÇ

Günümüzde iş dünyasında işletmeler açısından en önemli konulardan bir tanesi rekabet üstünlüğü yakalamak ve bunu sürdürebilmektir. Bunun içinde en önemli konu sahip olduğu beşeri ve parasal sermayeden en üst düzeyde değer yaratmaktır. Özellikle beşeri sermayenin sahip olduğu potansiyeli kullanmak ve entelektüel yeteneklerini ortaya çıkarmak organizasyonel yaratıcılık ve yenilik sürecini geliştiren bir faktördür. Bu çerçevede piyasaya yönelik yenilik ve yaratıcılık getirebilen işletmeler rakipleri karşısında büyük bir üstünlük yakalamaktadırlar. Bu süreç üzerinde etki eden faktör, kurumlardaki liderlerdir. Liderlerin otoriter tutumları ya da dönüştürücü yaklaşımları çalışanlar üzerinde büyük bir öneme sahiptir.

Böylece yaratıcı örgütlerin aynı zamanda iyi bir liderlik sürecine sahip olduğu da söylenebilir. Gerçektende yetersiz bir liderlik sürecine sahip organizasyonlarda, çalışanların motivasyon seviyeleri düşük, kararlara katılma süreçlerinde büyük bir isteksizlik olduğu görülmektedir. Bunu yapmış olduğumuz çalışmada da görmüş bulunuyoruz.

Bunun yanında organizasyonlarda yaratıcılık ve yenilik sürecinin gelişmesinde engel olarak karşımıza çıkan birçok faktörün olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar kurum içi ve kurum dışı faktörler olarak makro bir şekilde sınıflandırılabilir. Bizim burada daha çok üzerinde durmaya çalıştığımız alan kurusal sistemi ve süreçleri çok yakında ilgilendiren liderliktir. Bu çerçevede liderliğin kurum içi diğer faktörler ile olan ilişkisine bakarak, organizasyondaki dinamikleri nasıl etkilediği ortaya koymaya çalıştık. Farklı liderlik modellerinin süreçleri yöneltmedeki etkinin değiştiğini yapılan tartışmalarda ve elde edilen bulgular çerçevesinde görmek mümkündür. Özellikle uygun liderlik yaklaşımı kurumların üretim süreçlerine olumlu yansıyarak daha yaratıcı ve yenilikçi olmasına olanak sağlamaktadır.

Araştırma yapılan işletmede yaratıcılık uygulamaları genel olarak başarısız bulunmuştur. Yaratıcılığa yönelik teknik ve kavramsal bilgi birikiminden uzak bir şekilde gerçekleştirilmeye çalışılan uygulama birçok alanda yetersiz bir nitelik göstermektedir. Bunun sonucunda çalışanların yaratıcılık uygulamalarına bakış açıları da negatif bir tutum içersine girmeye başlamıştır. Bu durum yaratıcılık uygulamalarının maliyetini artırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurum içindeki liderliğin, süreci desteklemediği hatta olumsuz etkilerinin olduğu yapılan değerlendirmeler sonucunda görülmüştür. Liderler kurumları için büyük bir önem sahiptir. Onların liderlik anlayışları, vizyonları, çalışanların yaratıcılık ve yenilik yaratma süreçleri üzerinde büyük etki etmektedir. Özetle yukarıda da ayrıntılı bir şekilde değişik alanlardaki yetersizlikleri vurgulanmaya çalışılan yaratıcılık uygulamalarının gerçekleşmesi stratejik olarak planlamayı, bütçeyi, iş süreçlerinin yeniden ele alınarak iş tanımı ve spesifikasyonların ortaya konması ile sağlanabilir. Bütün bunların liderlik süreci tarafından öngörülmesi uygulanabilirlik açsından büyük bir önem taşımaktadır. Bundan sonra konu ile ilgili çalışmanın özellikle farklı liderlik yaklaşımlarının süreçler üzerindeki etkilerinin spesifik olarak ortaya konması üzerinde odaklaşmasında fayda olacaktır. Bizim burada yapmaya çalıştığımız tartışmalar daha çok açıklayıcı bir niteliktedir. Bunları ayrıca bir kurumda görmeye çalışarak liderlik süreci ile ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Gerçektende ilk bilgiler yaratıcılık süreci üzerinde özellikle liderlerin büyük bir etkiye sahip oldukları yapılan gözlem, anket ve görüşmelerden elde edilen verilerde görülmüştür.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Gilson, L.L. & Shalley, E.C. (2004). A Little Creavity Goes A Long Way: An Examination Of Teams' Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.

[2] Tierney, P. & Farmer, M.S. (2004). The Pygmalion Process And Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.

[3] Chang, L. & Birkett, B. (2004). Managing Intellectual Capital in A Professional Service Firm: Exploring The Creativity-Productivity Paradox. *Management Accounting Research*, 15, 7-31.

[4] Harris, J.A. (2004). Measured Intelligence, Achievement. Openness to Experience, and Creativity. *Personality and Individual Differences*, 36, 913-929.

[5] Amabile, M.T.; Schatzel, A.E.; Moneta, B.G. & Kramer; J.S. (2004). Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.

[6] Basadur, M. (2004). Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.

[7] Ward, B.T. (2004). Cognition, Creativity, And Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 173-188.

[8] Rice, G. (2003). The Challenge of Creativity and Culture: A Framework for Analysis with Application to Arabian Gulf Firms. *International Business Review*, 12, 461-477.

[9] Jaussi, S.K. & Dionne, D.S. (2003). Leading For Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 475-498.

[10] George, M.J. & Zhou, J. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

[11] Baer, M.; Oldham, R.G. & Cummings, A. (2003). Rewarding Creativity: When Does it Really Matter. *The Leadership Quarterly*, 14, 569-586.

[12] Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

[13] Thacker, A.R. (1997). Team Leader Style: Enhancing the Creativity of Employees in Teams. *Training for Quality*, 5(4), 146-149.

[14] Dewett, T. (2003). Creativity And Strategic Management. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 156-169.

[15] Lofy, M.M. (1998). The Impact of Emotion on Creativity in Organizations. *Empowerment in Organizations*, 6(1), 5-12.

[16] Gurteen, D. (1998). Knowledge, Creativity And Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5-13.

[17] Juniper, D. (1996). Human Resource And Creativity. *Work Study*, 45(7), 15-22.

[18] Andriopoulos, C. & Lowe, A. (2000). Enhancing Organizational Creativity: The Process of Perpetual Challenging. *Management Decision*, 38(10), 734-742.

[19] King, S. (1995). Managing Creativity And Learning. *Management Development Review*, 8(5), 32-34.

[20] Walton, P. & Andre. (2003). The Impact of Interpersonal Factors on Creativity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 9(4), 146-162.

[21] Smolensky, D.E. & Kleiner, H.B. (1995). How Train People to Think More Creativity. *Management Development Review*, 8(6), 28-33.

[22] Shapiro, G. (2000). Employee Involment: Opening The Diversity Pandora's Box. *Personnel Review*, 29(3), 304-323.

[23] Paper, D. (1997). The Value Of Creativity in Business Process Re-engineering. *Business Process Management*, 3(3), 218-231.

[24] White, G. & M. (1994). Creativity and the Learning Culture. *The Learning Organization*, 1(2), 4-5.

[25] McFadzean, E. (1999). Encouraging Creative Thinking. *Leadership Organization Development Journal*, 20(7), 374-383.

[26] Lansiti, M. & Levien, R. ( 2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, March, 68-78.

[27] Thomas, A.B. (1988). Does Leaders make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 388-400.

[28] Geletkanycz, A.M. & Hambrick, C.D. (1997). The External Ties Of Top Executives: Implications For Strategic Choice And Performance. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 654-681.

[29] Smith, M. & White, C.M. (1987). Strategy, CEO Specialization, and Succession. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 263-280.

[30] Smith, G.K.; Smith, K.A.; Olian, D.J., Sims, Jr.P.H.; O'Bannon, P.D. & Scully, A.J. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.

[31] Hambrick, C.D.; Cho, S.T. & Chen, M. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.

**Aslı KÜÇÜKASLAN** (aekmekci@marmara.edu.tr) an Assistant Professor of Management and Organisation. She had PhD in Marmara University in 1997. Her academic competencies are multinational organizations, international management, benchmarking, contemporary management techniques.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005. 97-113.

# SANAL SİGORTA PAZARLAMASININ TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ VE BUGÜNKÜ DURUMU ÜZERİNE BİR UYGULAMA

*Mert UYDACI[1], Selda ENE[2]*

*[1]Marmara Üniversitesi, S.B.Y.O., Pazarlama Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*
*[2]Marmara Üniversitesi, S.B.Y.O., Pazarlama Bölümü, Araştırma Görevlisi*

***DEVELOPMENT OF VIRTUAL INSURANCE MARKETING IN TURKEY AND AN APPLICATION RELATED STATE OF NOWADAYS***

***Abstract:*** *Electronic converce is to indicate very rapidly acceleration and cause very important development in the lots of sectors. Bank and agent institutions in the financial service sector developed their electronic commerce practice, unfortunately insurance sector has just started to e-commerce practice. Insurance goods and services which are most suitable sold in the Internet has been started to sold by Internet in the recent years. Insurance company is to offer their services in purposefull promotion and image web sites in our country. Level of virtual insurance development in our country is quite lower than European countries.*

*Our study is to purpose determine which point virtual insurance come in our country. Therefore, a questionnare has been applied to Internet users by Internet and investigated customer opinions about acquisition of business to customer e-commerce in the insurance sector.*

***Keywords:*** *Virtual Insurance, Electronic Commerce, Development of Insurance Sector*

***SANAL SİGORTA PAZARLAMASININ TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ VE BUGÜNKÜ DURUMU ÜZERİNE BİR UYGULAMA***

***Özet:*** *Elektronik ticaret, son yıllarda oldukça hızlı bir şekilde gelişme göstermekte ve bir çok sektörde önemli gelişmelere neden olmaktadır. Finansal hizmet sektöründeki bankalar ve aracı kurumlar, e-ticaret uygulamalarına hız kazandırırken, sigortacılık sektöründe ise e-ticaret uygulamalarına daha yeni yeni girilmeye başlanmıştır. Bu gelişmenin Avrupa ülkelerine göre oldukça düşük olduğu ülkemizde, ağırlıklı olarak tanıtım ve imaj ağırlıklı web siteleri oluşturulmakta ve sitelerde daha çok ürün tanıtımı, fiyat, ve bilgi sunulmaktadır.*

*Bu çalışmada, Türkiyede hızlı bir gelişme ivmesine sahip olan işletme ile müşteri arasında yapılan e-ticaretin sanal sigortacılıktaki uygulamalarında geldiği noktayı görebilmek amacıyla, Internet kullanıcılarının sanal sigortacılığa bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere bir anket çalışması hazırlanmış ve anketimiz Internet üzerinden çeşitli email gruplarına ve kişilere gönderilerek Internet kullanıcılarına uygulanmıştır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Sanal Sigorta, Elektronik Ticaret, Sigorta Sektörünün Gelişimi*

## I. GİRİŞ

Hızla değişen teknoloji, bireyleri ve işletmeleri etkilediği kadar, dünya ekonomisi, siyaset ve toplumlarda da dramatik değişiklikler meydana getirmektedir. Bu değişiklikler, işletmelerin müşterilerine ulaşım yollarını da değiştirmekte; yeni işletmeler ve organizasyonlar meydana getirmekte ve işletmelerin birbirleriyle, müşterileriyle ve personeli ile iletişim yollarını değiştirmektedir. İletişimin Internet sayesinde sağlanması ile, bilgi alışverişinden haberleşmeye, sanal alışverişten her tür ürün ve hizmetin pazarlanmasına kadar, günlük yaşamda kullandığımız tüm süreçler artık çok kısa sürede gerçekleşebilmektedir.

Internet, bilgi ve iletişim aracı olmanın ötesinde, güçlü bir pazarlama olanağı da sağlamaktadır. Üretim ve hizmet sektöründeki birçok işletme, Internet üzerinden tanıtım ve satış yapabilecekleri web siteleri oluşturmakta, global pazarlama stratejilerini kolaylıkla oluşturabilmekte ve ekonomik işleyişe hız kazandırmaktadırlar. İşletmelerin reklam ve pazarlama faaliyetlerine büyük bir güç kazandıran web siteleri, işletme ile müşteri arasındaki ilişkilere yeni bir boyut getirmiştir.

Internetin yaşamımızın bir parçası olmasıyla birlikte, elektronik ticaret oldukça hızlı bir şekilde gelişmiş, bir çok sektörde önemli gelişmelere neden olmuştur. İşletmeler, web sitesine sahip olmanın avantajlarını değerlendirip, hem müşteri için hem de kendileri için daha fazla artı değer yaratan web siteleri oluşturmanın önemini kavramışlardır. Sanayi, hizmet sektöründeki işletmeler ve özellikle de finansal hizmetler sektöründeki işletmeler, bu teknolojik değişime hızla ayak uydurmuşlardır. Sigorta şirketleri de, Internet sayesinde çeşitli sigorta ürünlerini daha ayrıntılı olarak müşteriye sunmakta, e-ticaret yoluyla müşterilerine daha iyi hizmet vererek müşterilerin bağlılığını korumakta ve yeni müşteriler kazanmak için çeşitli pazarlama stratejileri geliştirmektedirler.

Günümüzde sigorta sektörü, teknolojik gelişmelerin getirdiği etkiler sonucunda, tüm ürünlerini olmasa da, Internet üzerinden pazarlamaya uygun olan

ürünlerini Internet üzerinden pazarlamaya başlamışlardır. Bu gelişmenin Avrupa ülkelerine göre oldukça düşük olduğu ülkemizde, ağırlıklı olarak tanıtım ve imaj ağırlıklı web siteleri oluşturulmakta ve sitelerde daha çok ürün tanıtımı, fiyat ve bilgi sunulmaktadır.

## II. İŞLETME İLE MÜŞTERİ ARASINDAKİ E-TİCARET KAVRAMI

Günümüzde işletme organizasyon modellerinin e-ticaret çağında işletme ihtiyaçlarını gidermede yetersiz kaldığını gören birçok işletme, değişen müşteri ihtiyaçlarını gidermek için endüstrileri içerisinde yeni teknolojik işletme organizasyonları, işletmecilik süreci ve bütünleşmiş operasyonlara yeni standartlar getirmeye başlamışlardır. Bunlar müşteri merkezli yeniliğin, işletme çapında süreç entegrasyonunun, uygulama programlarının ve sistemde daha önceden tahmin edilemeyen değişikliklerin, işletmelerde organizasyon dahil olmak üzere baştan başa bir değişiklik gerektirdiğinin farkına varmışlardır. Bu anlamda, tamamıyla bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojisindeki ilerlemeleri gerek mal ve hizmet üretim sürecinde ve gerekse müşteri memnuniyetinde kullanan ve bütün bunları organizasyon yapısıyla da entegre eden işletmeciliğe elektronik işletmecilik denilmektedir. Elektronik işletmeciliğe geçiş amacında olan işletmelerin değişim sürecinde şu üç soruyu cevaplamaları gerekmektedir: "1. Müşteri önceliklerimizi elektronik ticarete uyumlu olarak nasıl değiştireceğiz? 2. Bu yeni müşteri önceliklerini karşılamak için nasıl bir işletme organizasyonu kurabiliriz? 3. Bunu başarabilmek ve ayakta kalabilmek için nasıl bir teknolojik yatırım yapmalıyız? "Doğal olarak, bütün bunların olabilmesi için, işletme yöneticisinin elektronik ortamda işletme faaliyetlerinin yürütülmesi konusundaki anlayışı birinci derecede önemlidir [1].

İşletmeler, sanal dünyada yer alıp, müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için, pazarlama stratejilerini bu yönde geliştirmeleri sayesinde önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Sanal dünyada alışveriş yapmak ise, müşterilere önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajların başlıcaları şöyle sıralanabilir [2]:

* **Hesaplı Olması:** Sanal dünyadaki alışveriş, klasik mağazada yaptığınız alışverişten daha ucuzdur. Sanal iş dünyasındaki mağaza kirası, personel gideri, elektrik, vb. masrafların ihmal edilecek düzeyde olması satış fiyatlarına da yansımaktadır.

* **Kolay ve Rahat Olması:** Sanal dünyadaki alışverişi ile evden çıkmadan, trafik ve park sorunu yaşamadan, zaman ve benzin harcamadan muazzam çeşitlilikteki ürün ve hizmetler incelenebilmektedir. Birçok sanal mağaza, ana caddelerdeki benzerlerine kıyasla daha fazla stok bulundurabilmektedir.

* **Hızlı Olması:** Satın almak istenilen ürün seçildikten sonra yalnızca beklemek gerekmektedir. Birçok mağaza e-posta servisi ile siparişin hangi aşamada olduğu hakkında (ne zaman kargoya verildiği, ne kadar sürede teslimat yapılacağı, vb.) müşterisini de bilgilendirmektedir.

* **Güvenli Olması:** Birkaç basit önlem alındığında, sanal dünyadaki alışverişte kredi kartı kullanmanın restoran veya dükkanda kullanmadan daha az riskli olduğu görülmektedir.

Birçok online satış yapan sanal mağaza, müşterilerin ödeme bilgilerini güvenli olarak ulaştırabilmesi için çeşitli güvenlik önlemleri (SLL, SET) almaktadır. Ayrıca son dönemde bankalar, Internet üzerinde rahat ve güvenli kullanabilmesi için "Sanal Kart" uygulamasını başlatmıştır. Yalnızca Internette kullanılabilen ve normal zamanda "sıfır TL/$" limiti olan "Sanal Kart"ın limitini, alışveriş sırasında kart sahibi artırmakta/belirlemekte ve alışverişin sonunda ise kalan miktar olması durumunda tekrar "sıfır"layabilmektedir.

* **Eğlenceli Olması:** Web dünyasındaki en keyifli alışverişlerden birisi de online müzayedelerdir. Dünyanın herhangi bir yerinden insanlar herhangi birşeyi online müzayede ile satın alabilmektedir.

* **Küresel Olması:** Sanal dünyada müşteriler, en geniş çeşitlilikte mağaza bulma imkanına sahiptir. Bu mağazaların bir kısmı büyük şehirlerde bulunabilecek olmasına karşın bir kısmına ise yalnızca Internet dünyasında erişilebilmektedir.

### II.1. İşletme İle Müşteri Arasındaki E-Ticaretin Dünyada ve Türkiye'deki Yeri

Elektronik Ticaret; bilgi, ürün veya hizmet satın alma ve satma faaliyetinin bilgisayar ağları kanalıyla gerçekleştirilmesinin yanısıra; sunulan bilgi, ürün veya hizmet için talep yaratmak, müşteri desteği vermek, ticari kurumlar ile müşterileri arasındaki ticari ve lojistik iletişimi yine küresel bilgisayar ağları kanalıyla sağlamaktadır. Elektronik ticaret evrenseldir ve Internet ile birlikte sınırlar da kalktığı için rekabet küresel hale gelmiştir. Bu "global" rekabet ortamında arz edilen ürün ve hizmetlerden "kalite-maliyet-müşteri hizmeti" üçgeninde en üst düzeye çıkabilenler "küresel" anlamda başarılı olmaktadırlar. www.amazon.com bu başarının en güzel örneklerinden biridir [3].

Yeni ekonomide yapıyı daha verimli kılan "bilgi akışının kontrolü" işletmelerin sadece ürün karışımlarını değiştirmelerini gerektirmez, daha da önemlisi işletmenin rekabet ettiği çevreyi değiştirmelerini zorunlu kılar ve pazar, değişimlere ayak uyduramayan işletmelere karşı oldukça acımasızdır. Örneğin, 1980'li yıllarda PC piyasasına IBM ve Digital Equipment hakimken

değişimlere ayak uyduramadıkları için pazarı Compaq, Dell ve Gateway gibi işletmelere kaptırmışlardır. Bu nedenle organizasyonların sürekli olarak değişime ayak uydurmaları, rakiplerinden daha hızlı hareket etmeleri, hızlı karar almaları ve esnek bir organizasyon yapısı oluşturarak gerekli değişiklikleri zamanında yapmaları gerekir. Bir işletmenin faaliyetine devam edebilmesi, dinamik olmasına, değişimi tahmin edebilme ve müşteri taleplerindeki değişikliklere cevap vermesine bağlıdır [1].

Elektronik ticarette işletmeler iletişim kanallarını kullanarak, müşterilerin çeşitli ürün ve hizmetler hakkındaki ortak ihtiyaçlarını tespit etmekte ve müşterilerini tatmin etmektedirler. Müşterilere ait verileri biriktirmek ve analiz etmek, bunları müşteri hakkında faydalı bilgilere dönüştürmek müşteri ihtiyaçlarını tespit etmede yeni bir yoldur. Müşteriler artık pazar bölümlerinin basit birer parçası değillerdir, onlar benzer ürünlere ilgisi olan birliklerin (virtual communities) birer üyesidirler. Çoğu durumda ürünün, üretiminden pazar aşamasına gelmesi arasında belli bir zaman farkı vardır ve bu fark bazı durumlarda sıfıra inmiştir. Örneğin, Microsoft ve diğer yazılım işletmeleri ürünlerini tamamlamadan pazara ulaştırırlar. Müşteriler, tamamlanmış hale gelmeyen ürünü (yazılım sektöründe buna ürünün Beta versiyonu denilir) hiçbir bedel ödemeksizin kullanmakta ve müşteriler ürün gelişiminde yer almaktadırlar. Ayrıca, bir işletmenin elektronik olarak müşteri ile iletişime geçmesiyle, müşteri davranışları analiz edilebilir ve böylece işletme, ürün ve hizmetlerini müşterilerinin istek ve arzularına göre biçimlendirebilir. Bu işletmelere müşterilerinin ihtiyaçları için en iyi çözümler üretmesini, hem de çözüm aramada zamandan tasarruf etmelerini sağlamaktadır. Bu konudaki en başarılı ve en çok bilinenler arasında yer alan, Amazon, eBay, AltaVista, Yahoo ve Godiva Chocolates vb. gibi web siteleri, insanların isteklerini ve hayal gücünü gerçekleştirmeyi başarmışlardır [4].

Elektronik ticaretin büyüme trendini gören ve bu yeni pazarda yerini almak isteyen çok sayıda işletme, rekabette geri kalmamak için Internet üzerinde site açmaya başlamışlardır. Bir çok ünlü işletme, sanal mağaza açma girişiminde bulunurken buna karşın daha küçük işletmelerin ise, Internet servis sağlayıcıları aracılığıyla alışveriş merkezlerinde sanal mağaza kiralama yoluna gitmiştir. E-ticaretin dünyadaki gelişim rakamları incelendiğinde giderek artan bir ivme gösterdiği görülmektedir. Dünya genelindeki işletmelerarası ve işletme-müşteri arası toplam e-ticaret uygulamalarından elde edilmiş ve 2006 yılına kadar elde edilecek olan gelirlerin tahmini miktarları Tablo 1'de yer almaktadır. Dünya genelindeki toplam e-ticaret uygulamaları 2002 yılında 2.293,5 milyar $ iken, 2006 'da 12.837,3 milyar $ olacağı ve dolayısı ile, %53,8 oranında bir artış olacağı tahmin edildiği görülmektedir [5].

**Tablo.1. Dünyada E-Ticaret Değerleri ve Tahminleri**

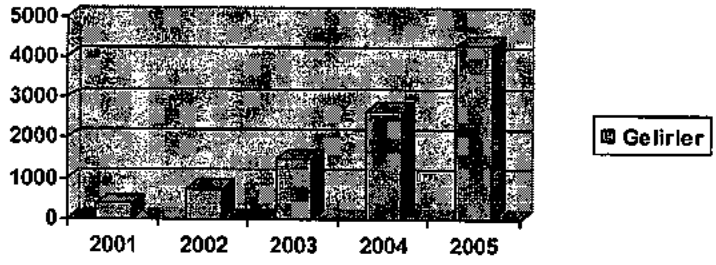
| Bölge Adı | 2002 (Milyar $) | Dünya genelindeki yüzdesi (%) | 2006 * (Milyar $) | Dünya genelindeki yüzdesi (%) | 2002-2006* arasındaki artış yüzdesi (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Gelişmekte olan Asya ve Pasifik | 87,6 | 3,8 | 660,3 | 5,1 | 65,7 |
| Latin Amerika | 7,6 | 0,3 | 100,1 | 0,8 | 90,5 |
| Afrika | 0,5 | 0,0 | 6,9 | 0,1 | 91,1 |
| Tüm gelişmekte olan ülkeler | 104,9 | 4,6 | 857,5 | 6,7 | 69,1 |
| Kuzey Amerika | 1.667,3 | 73,1 | 7.469,0 | 58,2 | 45,3 |
| Gelişmiş Avrupa | 246,3 | 10,7 | 2.458,6 | 19,2 | 77,7 |
| Gelişmiş Asya ve Pasifik | 264,8 | 11,5 | 2.052.1 | 16,0 | 66,8 |
| **Dünya Geneli** | **2.293,5** | | **12.837,3** | | **53,8** |

* Tahmin

***Kaynak: Alkan M. & İnalöz A. Telekomünikasyon Regülasyonları Çerçevesinde Elektronik Ticaretin İncelenmesi. ( http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/84.doc). [28.09.2003] [5]***

Avrupa'da ise e-ticaretin gelişimi Şekil.1' de gösterilmektedir. Avrupa'da e-ticaret gelirleri 2001'de 372 milyon $, 2002'de 760 milyon $, 2003'te 1.479 milyon $, 2004'te 2.662 milyon $ ve 2005'te ise 4.298 milyon $ olarak gerçekleşeceği tahmin edilmektedir.

Amerika'daki işletme-müşteri arası e-ticaretin muhtemel gelişimi ise Tablo 2'de gösterilmektedir. ABD'de online harcamaların 585 milyar $'dan, 2008'de 780 milyar $'a artacağı ve Internetten alışveriş yapanların %30'dan %50'ye artacağı tahmin edilmektedir.




**Şekil 1. Avrupa'da E-Ticaret Gelişimi ( Milyon Dolar) (2001-2005*)**

* Tahmin

***Kaynak: Büyükköşdere, Ş. (2004). E-Sigorta - Sigortada E'nin Yeri Yok. Capital Dergisi Digital Teknoloji Yönetim Eki, 12, 34 [6].***

**Tablo.2. ABD'de İşletme- Müşteri Arası Satışlar ( 2004-2008)**

| Kategori | 2004 | 2008 * |
|---|---|---|
| Online Perakende Satışlar (Milyar Dolar) | 65 | 117 |
| Online Alışveriş Yapan Internet Kullanıcıları (%) | 30 | 50 |
| Ortalama Online Harcamalar (Milyar Dolar) | 585 | 780 |

*Tahmin

***Kaynak: Büyükköşdere, Ş. (2004). E-Sigorta - Sigortada E'nin Yeri Yok. Capital Dergisi Digital Teknoloji Yönetim Eki, 12, 34 [6].***

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de Internet kullanımı ve E-Ticaret hacmi hızla artmaktadır. Özellikle 1999 yılından itibaren Internet kullanıcılarının sayısındaki hızlı artış, Türkiye'deki işletmeleri de Internet ortamına girmeye zorlamıştır. Elektronik ticaret konusunda çeşitli ürün ve hizmetler sunan IBM, Microsoft gibi teknoloji işletmeleri de, tüm dünya ile aynı anda Türkiye'de elektronik ticaretle ilgili çalışmalarına önem vermektedirler. İşletmeden işletmeye satış modelinin ilk örneğini Arçelik, bayilerinden siparişlerini Internet üzerinden almaya başlayarak göstermiştir. Bankalar da Internet üzerinden verdikleri hizmetleri her geçen gün geliştirerek bu konuda öncülük yapmaktadırlar. Direkt bankacılık hizmetlerinin Internet üzerinden müşterilere sunulmasının yanısıra, Garanti Bankası, Yapı Kredi gibi bankalar Türkiye'de elektronik ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve etkin ödeme sistemlerini sunmaktadırlar. Elektronik ticaret konusunda kamu kesiminde de yoğun çalışmalar başlamış olması teknolojik yenilikler açısından önemlidir. Buna karşılık, uluslararası ticarette, ülkemizin sahip olması gereken yere taşınmasında Türk işadamlarının yeniliklere açık olmaları, gelişmeleri zamanında ve doğru olarak algılamaları ve çağın gereklerine uyum sağlamaya özen göstermeleri büyük önem taşımaktadır [7].

Türkiye'de e-ticarete ilişkin sayısal veriler 21 bankadan toplanmakta ve konsolide olarak yayınlanmaktadır. Kredi kartı ile yapılan elektronik ticaret işlemleri esas alınarak, Türkiye'de gerçekleşen işletmeden-müşteriye e-ticaret büyüklükleri tespit edilmektedir. İşletmeden müşteriye gerçekleşen e-ticaret işlemlerinde en önemli ödeme aracını ise kredi kartlı ödemeler oluşturmaktadır. Tablo 3'te de görüldüğü gibi, Mart 2004 tarihi itibariyle banka kredi kartları ile "sanal pos"lar (Virtual Point of Sales –VPOS) üzerinden geçekleştirilen e-ticaret işlem sayısı 1.217.186, işlem tutarı ise 103,765 Trilyon TL 'dır. Mart 2003 – Mart 2004 dönemi arasında, ONUS (bankaların kendi kredi kartlarıyla kendilerine ait "sanal pos" larda yaptıkları işlemler) işlemler" ve yurtiçi banka kredi kartları ile sanal pos" üzerinden yapılan işlemler bir bütün olarak değerlendirildiğinde işlem sayısının yüzde 182 artığı ve hacimsel olarak ise yüzde 177 oranında bir artış olduğu görülmektedir [8].

Türkiye Bankalar Birliği tarafından yapılan açıklamaya göre, 2004 yılı Nisan- Haziran arasındaki dönemde ise, kredi kartıyla yapılan e-ticaret işlem adeti 1.640.579 , işlem hacmi 153.3 Trilyon TL'sı olarak gerçekleşmiştir [9].

Türkiye'de Internet kullanıcılarının sayısı 3 yılda 9 kata yakın artarken, dünya ortalamasındaki artış 1.4 katta kalmıştır. Türkiye'de 1999-2002 döneminde Internet kullanıcı sayısı 450 bin kişiden 4.9 milyon kişiye çıkmıştır. Bu rakam yüzde 988.9'luk artış anlamına gelmektedir. Aynı dönemde dünyadaki Internet kullanıcı sayısı ise 183 milyondan 683 milyon kişiye çıkmış, dünya

ki kullanıcı sayısındaki artış ise Türkiye'nin hayli altında kalarak yüzde 240 olmuştur. Ayrıca, dünya ortalamasında her bin kişiye 101 kişisel bilgisayar düşerken, bu rakam Türkiye'de 45 adette kalmaktadır [10]. Ayrıca, Devlet İstatistik Enstitüsünün 2004 yılı Nisan- Haziran döneminde 12 bin 322 haneden, toplam 24 bin 702 kişi ile görüşerek yaptığı anket sonucuna göre, ankete katılanların bilgisayar kullanım oranı %16.80 , Internet kullanım oranı %12.25 olduğu görülmüştür [11].

**Tablo 3. E-Ticaret İstatistikleri Yüzde Değişme Oranları (Mart 2003-Mart 2004 Dönemi)**

| | İşlem Adedi | | | İşlem Hacmi (Milyar TL) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **A. Kredi Kartı İşlemleri** | Mart 2003 | Mart 2004 | % Değişme | Mart 2003 | Mart 2004 | % Değişme |
| **A.1. Türkiye'de Sanal POS ile Yapılan E-Ticaret İşlemleri** | | | | | | |
| ONUS | 196.799 | 398.866 | 103 | 11.801 | 38.040 | 222 |
| Yurtiçi | 447.639 | 801.700 | 79 | 24.421 | 62.402 | 156 |
| Yurtdışı | 26.752 | 16.620 | -38 | 1.167 | 3.322 | 185 |
| Toplam | 671.190 | 1.217.186 | 81 | 37.388 | 103.765 | 178 |
| **A.2. Türkiye'de Çıkarılan Kredi Kartları ile Yurtdışından Yapılan E-Ticaret İşlemleri** | 78.214 | 157.073 | 101 | 12.336 | 22.113 | 79 |
| **B. İnternetten Yapılan Ödül Programı İşlemleri** | 8.386 | 10.142 | 21 | 203 | 275 | 36 |
| **C. Sanal Kart/Sanal Kredi Kartı İşlemleri** | | | | | | |
| Yurtiçi | 38.633 | 54.585 | 41 | 1.866 | 2.733 | 47 |
| Yurtdışı | 14.591 | 16.444 | 13 | 1.561 | 1.394 | -11 |
| Toplam | 53.224 | 71.029 | 33 | 3.426 | 4.127 | 20 |

***Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği. Elektronik Ticarete Konu Olan Kredi Kartlı İşlemleri Raporları. (http://www.tbb.org.tr/net/donemsel/default.aspx? dil=TR). [11.11.2004]. [8].***

## II.2. E-Ticaret Uygulamalarındaki Gelişmeler ve İşletmelere Sağladığı Fırsatlar

Internet dünyasında hızla gelişen teknoloji müşterilere daha iyi hizmet sunulabilinmesine imkan vermektedir. Geliştirilen yeni Internet uygulamaları "Zengin Internet uygulamaları" olarak adlandırılmakta ve Web uygulamaları için uygun çözümler üretmektedir. Zengin Internet uygulamaları, masaüstü yazılım uygulamalarının en iyi kullanıcı arayüzü işlevselliğini ve erişebilirliğini düşük maliyete sahip Web yayını ile en iyi etkileşime sahip multimedya iletişimi ile entegre etmektedir ve kurumların uygulama konusunda kendilerine belirledikleri vizyona, hedef müşterilere ve pazarda yaratmak istedikleri etkiye kolaylıkla ulaşmalarını sağlamaktadır. Kullanıcıların "on-line" olarak konfigürasyonlarını tamamlamalarına, böylece müşterinin satın alma işlemini sorunsuz tamamlamasına olanak tanımaktadır. Bu durum ise, işletmelere satış ve hizmet kalitesinde artış, kullanıcının sitede daha uzun süre kalması ile çağrı merkezlerine destek için gelen telefon oranlarında düşüş olarak yansımaktadır [12].

Zengin Internet uygulamalarına örnek olarak: Mini USA (BMW ürün grubuna ait bir araba modeli) modelini (http://www.bmwusa.com/) ve Yankee Mumları İşletmesi (http://www.yankeecandle.com/cgi-bin/ycbvp/retail.jsp) örnek verilebilir. Mini USA yetkilileri, 35 yıl aradan sonra Mini'yi Amerikan pazarına tekrar kazandırmak istemişlerdir. İşletme yetkilileri maceracı, kendini ifade edebilen, özgür ruha sahip çizgisi sayesinde Mini kullanıcılarına kendi arabalarını yeniden tasarlayabilecekleri bir web ortamı sunmak istemişler, bunun için site haricinde güçlü bir satış ve dağıtım ağı kurmuşlardır. Bu sayede kullanıcılar kendi arzuları doğrultusunda tasarladıkları arabalarını kendilerine en yakın Mini galerisine gidip satın alabilme şansına sahip olmuşlardır. Yankee Mumları İşletmesi, zengin Internet uygulamaları kullanılarak gerçekleştirilmiş konfigürasyon fonksiyonlarının en iyi örneklerinden bir diğeridir. Yankee, Amerika'da ürettiği kokulu mumlar sayesinde 2001 yılında 380 milyon dolarlık satış rakamı ile pazarının lideri olmayı başarmış, almak istedikleri ürünü görebilme olanağı kullanıcıların ürüne olan güvenini arttırmıştır [12].

İnternet üzerinden yapılan satışların doğal ve mutlak uzantısı olmayan, fakat kolaylıkla kazanca dönüştürülebilecek, esasen her biri ayrı inceleme ve araştırma konusu olan pek çok potansiyel fırsattan en önemlileri şöyle sıralanabilir [13]:

• **Azalan Maliyetler:** Satışların İnternet üzerinden yapılması satış gücü, işlem, mağaza açma işlem maliyetlerini azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır. İnternet reklam ve tanıtım gibi diğer pazarlama faaliyetlerinde kullanıldığında fayda/maliyet oranları geleneksel araçlardan daha yüksek olabilmektedir. Bu konuda güzel bir örnek olan Koç Topluluğu, KoçWeb ve E-dönüşüm portal oluşumuyla, maliyetlerinde önemli ölçüde azalma sağlamıştır. Haber arşivi için daha önce yılda 180 bin dolar civarında harcama yapan topluluk, şimdi ayda yalnızca 3 bin dolarlık bir masrafla tüm topluluk haberlerinin daha geniş kapsamlı olarak arşivlenmesini sağlamaktadır [14].

• **Daha İyi Müşteri Hizmetleri:** İnternet üzerinden işletmeler, müşterilerine 365 gün ve 24 saat etkileşimli hizmet ederek, anında ve tam olarak ihtiyaçlara cevap verebilme imkanına sahiptir. Satış elemanlarının fiziksel ortam gibi unsurlardan kaynaklanabilecek problemleri en aza indirgenebilmekte ve hizmet süreci büyük oranda standartlaştırılabilmektedir.

• **Daha İyi Müşteri İlişkileri:** İnternet teknolojileri ve müşteri davranışlarının ayrıntılı olarak yapılabilen analizi müşterilerle birebir pazarlama modeline uygun en iyi etkinlik seviyesinde yakın ilişki kurulabilmesini kolaylaştırmaktadır.

• **Kişiselleştirilmiş Ürünler:** İnternet teknolojileri, müşterilere sadece kendilerine özel bir içerik sunulabilmesine, satın alınacak ürünlerin tasarımının yada hizmet bileşenlerinin müşteriler tarafından belirlenmesine imkan veren esnekliği sağlamaktadır.

• **Kısalan İşlem Süresi:** Müşteriler geleneksel alışveriş ortamlarında karşılaştıkları mağaza kalabalıklığı, sıra bekleme gibi problemleri yaşamamakta; sipariş verme, ürün arama gibi alışveriş süreçleri kısalmakta ve hesap ekstrelerinin gönderilmesi gibi işlemler daha kısa zamanda, hatasız olarak gerçekleştirilmektedir.

• **Daha Geniş Pazarlar:** Fiziksel olarak ulaşılması zor yada mümkün olmayan pazarlara da ürün ve hizmet sunularak, daha geniş müşteri grupları hedeflenebilmektedir. Böylelikle küçük ölçekli perakendeciler büyük ölçekli perakendeciler karşısındaki konumlarını güçlendirme fırsatı elde etmektedirler.

• **Daha Etkin Pazarlama Araştırmaları:** İnternet ortamında yapılan pazarlama araştırmalarının etkinlik/maliyet oranı geleneksel yöntemlerden genelde daha yüksektir. Sayısal tabanlı ve gerçek zamanlı iletişim ortamı sayesinde daha hızlı ve güvenli işleyen bir araştırma süreci tasarlanabilir. Müşterilerin alışveriş ve satın alma süreçleri İnternet uygulamaları ile entegre olarak kullanılan yazılımlar aracılığı ile sürekli izlenebilir olduğundan davranışları daha detaylı ölçümlenebilir.

• **Daha Soyut İçerikli Ürünler:** Yazılım, video gösterimi, finansal bilgiler, bilgisayar oyunları gibi soyut bileşenli ağırlıklı ürünlerin İnternet ortamında geliştirilmesi ve İnternet üzerinden satışı geleneksel ortamdan daha kolaydır. Fakat satın alma öncesi müşterilerin deneysel olarak test etme ihtiyacı duyabileceği, özellikli ve pahalı malların İnternet kullanılarak pazara sunulması daha zordur ve geleneksel yöntemlerin yardımına ihtiyaç duyabilir.

İnternet, işletmeler için pek çok kazanılabilir fırsatın yanı sıra, fırsata dönüştürülmeyi bekleyen bazı engelleri ve riskleri de içermektedir. Bunları ise şöyle sıralayabiliriz [13]:

o **Algılanan Güvenlik Riski:** Müşterilerden talep edilen kişisel ve kredi kartı bilgilerinin kötü amaçlarla kullanılma riski, kullanıcının siteye bağlı kaldığı sürede bilgisayarına virüs bulaşması veya sistemine zarar verilmesi gibi olumsuzluklarla karşılaşma tehlikesi İnternet üzerinden alışverişe temkinli yaklaşılmasına neden olmaktadır. Hükümetler ve ticari organizasyonlar, İnternet üzerinden data transferlerinde güvenlik yapılarını güçlendirmek için yoğun parasal yatırımlar gerçekleştirmektedirler. Bu sayede, güvenlik yapısı oluşturulmuş bir site ile müşterinin güvenini ve kullanımını arttırmaktadır [15].

o **İnternet Bağlantı Hızlarının Yavaşlığı:** Müşteriler sayfalarını yüklerken beklemek zorunda kaldıkları web sitelerini daha az tercih etmektedirler. Bu nedenle İnternet perakendecileri site sayfalarında üç boyutlu veya hareketli görüntü, grafik gibi unsurları sınırlandırarak kullanmaktadırlar. Öte yandan, yüksek hızlı bağlantı imkanı veren kablolu modemler, ISDN (Integrated Services Digital Network) ve DSL (Digital Subscriber Line) gibi teknolojilerin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.

o **İnterneti Kullanma Maliyetleri:** Geniş bir müşteri grubuna ulaşmayı kısıtlayan bu koşullar, aynı zamanda belirli bir müşteri grubuna daha kolay odaklanabilmeyi mümkün kılmaktadır.

o **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Problemleri:** İnternet ortamındaki perakendecilik geleneksel ortamda yapılana göre daha karmaşık olsa da daha hızlı karar alma süreçlerine sahip ve esnek yapıda organizasyonlar oluşturulabilmektedir.

o **Yatırımın Geri Dönüş Riski:** Bir hizmeti yada teknolojiyi Internette müşterilere ilk sunan işletmeler geleneksel ortama göre daha fazla risk almak zorunda kalmaktadırlar. Yatırımın geri dönüş süresi daha uzun ve riskli olabilmektedir. Eğer işletme kazandığı deneyimleri hızla ve sürekli yeni değerler sunabilecek şekilde kullanabilirse ve işletme organizasyonu esnek yapıdaysa öncü olmanın avantajlarını kullanabilecektir.

## III. SİGORTA SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA YÖNTEMLERİ VE SANAL SİGORTACILIK

"Sigorta pazarlaması",işletme politikası amaçlarına ulaşmak için sigorta işletmelerinde pazarlama yöntemlerini sistematik ve koordineli kullanmak olarak tanımlanmaktadır. Sigorta işletmelerinin, hem pazarlama hem satış konularında "müşteri odaklı" bir politika izlemelerini gerektirmektedir. Yani sigorta işletmeleri artık pek çok kişiden oluşan tek pazar olduğunu değil, "birer" kişiden oluşan milyonlarca pazar olduğunu düşünmek zorundadırlar. 21. yüzyılda sigorta sektöründe pazarlama yöntemleri; "hedef pazarlama", "direkt pazarlama", "ilişkisel pazarlama" ve "online pazarlama" olarak sıralanabilir [16]:

➢ **Hedef Pazarlama:** Hedef pazarlamada, gelecek için verimli pazar bölümlerinin tanımlanması, onların ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması, diğer bir değişle belirli bir hedef kitleye yönelme söz konusudur. Bu pazarlama yöntemi sigorta sektöründe başarıyla uygulanmakta, hedef kitleye uygun çok sayıdaki ürünler hem özel, hem ticari müşteriler için bulunmaktadır.

Pazarlama yönteminin en kritik karar alma işlevi, bölümleme kararlarının alınması ve hedef pazarın saptanmasıdır. İşletme, mamülü için ne gibi pazar fırsatları bulunduğunu belirlemek üzere pazarı analiz ettikten ve bu pazarları uygun değişkenleri kullanarak bölümlere ayırdıktan sonra, sıra bunlardan biri veya birkaçını seçmeye gelmektedir. [17].

➢ **Direkt Pazarlama:** Direkt pazarlama, üretici yada satıcının, alıcı veya müşterilerle direkt ilişki kurması ve satış yapmasıdır [18]. Bu pazarlama yönteminde sigorta işletmeleri, potansiyel veya halihazırda mevcut müşterilerine doğrudan ve basit bir şekilde hizmet götürme düşüncesine dayanırlar. Müşteriler bu pazarlama kapsamında sözleşme belgelerinin ve bilgilerin talep edilmesinden, şikâyete kadar uzanan olasılıkları kullanma olanağına sahip olurlar. Direkt pazarlamadan daha çok direkt satış anlaşılsa da, aslında direkt pazarlama kavramı daha geniş bir kapsama sahiptir. Direkt pazarlamanın olanakları, direkt satış, dış hizmetlerin desteklenmesi ve piyasada iletişim yolu olmak üzere alt ayrımlara tâbi tutulabilmektedir. Bu kapsamda özellikle direkt reklâm (örneğin e-mail ile ) önemli bir yere sahiptir. Kişisel, bireysel yönelme sayesinde, müşteri ile büyük bir yakınlık ve sürekli bir bağlılık elde edilebilmektedir.

➢ **İlişkisel Pazarlama:** İlişkisel pazarlamada "güven" çekirdek unsurdur ve başarı faktörüdür. Pazarlamanın bu şeklinde işletme, müşterilerini bireysel olarak tanımlamayı, onlarla sürekli ilişki kurmayı, işletme ve müşteri yararına bu ilişkiyi uzun vadeli geliştirmeyi amaçlamaktadır. Böylece müşterilerin güveninin sağlanması, başarının koşulu olmaktadır. Bu da ancak güvenin, işletme kültürünün ayrılmaz parçası olmasıyla ve bütün çalışanların kendilerini bu amacı gerçekleştirmekle yükümlü ve sorumlu hissetmeleriyle sağlanabilir. Yeni müşteri bulmanın çok zor olması gerçeği karşısında sigorta işletmeleri mevcut müşterilerini işletmeye devamlı bağlamak zorunda kalmaktadırlar. Bunu gerçekleştirebilmek için ise, uygun önlemlere ihtiyaç vardır. Bunlar, mükemmel müşteri bilgileri, profesyonel bir şikâyet yönetimi, güven programı oluşturulması, müşteri kulüblerinin kurulması vb. olarak sıralanabilir. Bu noktada değişime hazır müşteri kitlesinin az da olsa varlığı ve bunun sigorta işletmelerince tespit edilerek bilinmesi de önem taşımaktadır.

➢ **Internet Üzerinden Pazarlama:** Ekonominin dijitalleşmesi ve elektronik ticaretin ciroyu arttıracak olması, sigorta işletmeleri tarafından online pazarlama yapılmasını gerektirmektedir. Mevcut ve potansiyel Internet kullanıcılarının sayısının sigorta işletmeleri için önemli bir pazar potansiyeli oluşturması, yeterli bir online pazarlama taslağının geliştirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Hizmet pazarlamasını ürün pazarlamasından farklılaştıran soyut olma, üretim ve tüketimin eş zamanlılığı, değişkenlik gibi özellikler bir hizmet türü olan sigortanın pazarlanmasını etkilemektedir. Bununla birlikte, sigorta hizmetlerini diğer hizmetlerden büyük ölçüde ayıran iki temel özellikten birincisi, "sigortanın aranmayan bir hizmet türü" olması ve ikincisi ise, "tüketiminin uzun bir zamanı gerektirmesidir" [19].

Sanal sigortacılık, sigorta ürünlerinin Internet üzerinden uygulanan pazarlama stratejileri doğrultusunda fiyatlandırılması, tanıtılması, müşteri hizmetlerinin sağlanması ve online olarak satılması faaliyetlerinin tümünü kapsar.

21. yüzyılda sigorta işletmelerinin karşı karşıya bulunduğu rekabet, birleşmeler, uluslararasılaşma, Internet kullanımı, müşteri davranışlarında değişiklikler sigorta sektöründe işletmelerin özellikle pazarlama ve satış stratejilerinde devamlı ve etkili değişiklikleri gerektirmektedir. Tüm bunlar sigorta işletmelerinin bu yüzyılda üstesinden gelmek zorunda oldukları gerçeklerdir. Bunların üstesinden gelmek elbette ki sadece satış cephesinde değişiklikler yapılarak mümkün olmamakta, bunun yanında kültür ve organizasyon

yapısında da değişikliklere gidilmeli, rekabetin gerekleri yerine getirilmeli, artan müşteri taleplerine cevap verilmelidir [16].

### III.1. Sanal Sigortacılıkta Gelişmeler

Sigorta işletmelerinin bir yandan kalite, maliyet, rekabet, zaman tasarrufu gibi sorunları çözmeleri, diğer taraftan da giderek artan müşteri beklentilerini daha etkin bir şekilde karşılama gereklilikleri ileri teknolojiyi kullanmalarını kaçınılmaz hale getirmektedir. Enformasyon toplumuna katılma ve bu alanda sürekli iyileştirmeyi benimseyen sigortacılık sektöründeki örgütler, sanal ortamların en kapsamlısı olan Internet, Intranet, Extranet üzerinde sanal örgütlenme faaliyetlerini de kalite anlayışı içersine dahil etmişlerdir [20].

Sigortacılık sektöründeki işletmelerin enformasyon toplumunda varlık gösterebilmeleri için sanal örgütlenme doğrultusunda faaliyet göstermeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Sanal örgütlenme stratejilerini doğru belirleyemeyen işletmelerin ise, gereksiz yere harcama yaparak, emek ve zaman kaybıyla karşı karşıya kalabildikleri görülmektedir. Sanal ortamdaki işlem maliyetleri açısından bir değerlendirme yapıldığında; A.B.D.'de (1999-2000 döneminde) geleneksel yöntemlerle, yani acenteye giderek gerçekleştirilen satışlarda, işlem başına maliyet yaklaşık 19 dolar düzeyindeyken, bu rakam telefonla yapılan çağrı merkezi satışlarında 8 dolara ve Internette ise 0,45 dolara kadar düştüğü görülmektedir. Maliyetlerdeki bu azalmanın en önemli nedenleri; baskı, kırtasiye, postalama, telefon, ve genel yönetim giderlerindeki düşüşler olmuştur. Elektronik ticaret günümüzde rekabetin temellerini değiştirmektedir. Eskiden sadece büyük işletmelerin egemenliğinde olan büyük pazarlara, artık küçük işletmeler de rahatlıkla girebilmektedir. İşletme yönetiminin yapısı öylesine değişmiştir ki, nerede olursa olsun tek bir müşteriye daha hizmet vermenin marjinal maliyeti oldukça önemsiz kalmaya başlamıştır. Elektronik ticaret, satıcıların işlem maliyetini düşürürken, verdikleri mesajların piyasaya ulaşma gücünü arttırmaktadır. Buna karşılık satıcılar, ürünlerini farklılaştırmada zorlanmaktadırlar. Alıcılar ise, çok sayıda satıcının sunduğu ürünlerin fiyat ve özelliklerini çok daha kolay karşılaştırma olanağı bulmaktadırlar. Sigorta sektörü ise, elektronik ticaret sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak, sigorta kapsamı ve risk yönetimi konusunda daha kısa sürede, daha esnek ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlayabilecektir [21].

### III.2 Sanal Sigortacılığın Dünyadaki Gelişimi

Sigorta sektörü, elektronik ticaret uygulamalarına diğer finans sektörü aracılarına göre daha yeni girmeye başlamışlardır. Son yıllarda ABD'de, Avrupa'da ve ülkemizde bir çok sigorta işletmeleri, ürün ve hizmetlerini Internet üzerinden tanıtmaya ve satmaya başlamışlardır. Sigorta sektörü, yakın bir döneme kadar rekabet tarzı olarak fiyat bazlı bir strateji izlemiştir, fakat fiyat düşürülerek pazarlama yapılması dönemi artık sona ermiştir.Yeni ekonomide asıl hedef sigortanın fiyatı değil, kişinin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak nitelikte sigorta paketlerinin oluşturulmasıdır. Yani bireysel müşteri odaklı sigortacılık önem kazanmış ve hizmet rekabeti artmaya başlamıştır. Hizmet rekabetinin artmasıyla birlikte, işletmelerin ürün ve hizmet portföylerinde farklılık yaratma arzuları artmıştır. Bu farklılığı yaratacak en önemli faktör ise, sanal ortamda, müşterilerin kendi istek ve ihtiyaçlarına göre dizayn edebilecekleri sigorta poliçeleri yaratmalarına ilişkin stratejilerin kullanılması olacaktır. Sigorta işletmeleri e-ticaret yoluyla müşterilerine daha iyi hizmet vererek, gerek mevcut müşterilerini korumak, gerekse yeni müşteriler kazanmak için stratejiler geliştirmektedirler [21].

Geleceğin sigorta işletmeleri günümüzün sigorta işletmelerinden çok daha farklı olacaklardır. Bunun en önemli nedenleri şu şekilde sıralanabilir [22]:

- Sigorta işletmeleri daha fazla güvenilir ve kolay kullanılabilen elektronik iletişim sistemleri kullanabilecekler,
- Kendi Internet siteleri sayesinde satış ve iletişim olanaklarının artmasından dolayı, sigorta aracılarına daha az bağımlı hale gelecekler,
- Web ortamında kendi ticari ve ürün markalarını yaratacaklar,
- Müşterilerine her zaman ve her yerden ürün ve poliçe bilgilerine ulaşabilme olanağı sağlayabilecekler,
- Müşterileri hakkında bilgi depolayabilme ve bu bilgilere uygun ürün ve hizmet üretebilme olanaklarına kavuşacaklardır.

Sigorta işletmeleri, açmış oldukları web sitelerinde genellikle kuruluşlarını ve ürünlerini tanıtmışlar, işlerini daha verimli kılmada Internetin sağlamış olduğu fırsatları pek çok nedenden dolayı kullanamamışlardır. Bu sebeplerden başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz [23]:

- Bazı sigorta ürünleri, sigorta satın alanın birebir danışmanlık hizmeti almasını gerektirecek kadar karmaşık bir yapıya sahiptirler. Örneğin, vergi muafiyeti olan hayat poliçeleri, Internet üzerinden müşteriye sunulacak şekilde standart bir yapıya henüz kavuşmamıştır. Aynı zorluk hasarların tasviyesinde de geçerli olmaktadır. Bir çok hasarda soruşturma ve karar verme süresi bir hayli uzun olduğu için hasar işlemlerini standartlaştırmak oldukça güçtür.

▪ Sigorta işlemleri ile sigortalı arasındaki temasın, sigortanın doğası gereği çok az olmasıdır. Halbuki ürün yapısı alıcı ile satıcı arasındaki teması sıklaştırdığı ölçüde Internet kullanımı yaygınlaşacaktır.

▪ Sigortacılıkta Internetin yaygınlaşamamasının en önemli nedenlerinden birisi de Internete karşı duyulan güvensizliktir. Yüzyüze sigorta görüşmeleri sırasında sigortalıya ait gizli kalması gereken bilgiler, sigorta işletmesine güvenle verilmekte iken, Internet sigortacılığında, gizli kalması gereken bu bilgilerin başkalarının eline geçirilme tehlikesi müşterilerde güvensizlik uyandırmaktadır.

▪ Tüm ülkeler için olmasa da, bazı ülkeler için geçerli olan ve Internetin gelişmesine engel olan bir diğer neden ise, yasal düzenlemelerdir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde Internet üzerinden satış yapabilmek için tüm eyaletlerde faaliyette bulunma ruhsatının alınmış olması gerekmektedir. Aşağıda Tablo 4'te Avrupa'da sanal sigortacılığın geleceği hakkında tahminler yer almaktadır.

**Tablo.4. Sanal Sigortacılıkta Gelecek Tahminleri (On-Line Poliçe satın alan müşteri sayısı - bin kişi)**

| Ülke | 2003 | 2005 * | 2007 * |
|---|---|---|---|
| Almanya | 2.145 | 4.073 | 5.237 |
| Avusturya | 246 | 442 | 635 |
| Belçika | 260 | 477 | 664 |
| Danimarka | 156 | 253 | 338 |
| Finlandiya | 123 | 247 | 324 |
| Fransa | 282 | 908 | 1.662 |
| Hollanda | 635 | 1.209 | 1.534 |
| İngiltere | 4.720 | 6.523 | 8.030 |
| İrlanda | 83 | 141 | 206 |
| İspanya | 330 | 527 | 930 |
| İsveç | 299 | 478 | 582 |
| İsviçre | 250 | 428 | 562 |
| İtalya | 948 | 2.244 | 3.153 |
| Lüksemburg | 12 | 26 | 35 |
| Norveç | 179 | 290 | 360 |
| Portekiz | 107 | 225 | 355 |
| Yunanistan | 53 | 154 | 297 |
| Avrupa (Toplam) | 10.828 | 18.644 | 24.906 |
| **Türkiye** | **8** | **30** | **75** |

* Tahmin

*Kaynak: Büyükköşdere, Ş. (2004). E-Sigorta - Sigortada E'nin Yeri Yok. Capital Dergisi Digital Teknoloji Yönetim Eki, 12, 26. [6].*

Capital Dergisi'nin Digital Teknoloji Yönetim Ekinde yayınlanan araştırma sonuçlarına göre, sanal sigortacılık konusunda Avrupa'da çok ciddi gelişmeler kaydedilmiştir. Araştırmaya göre, 2003 yılında 10.8 milyon Avrupalı Internet üzerinden sigorta poliçesi satın almıştır. Gelecekte de, 2005 yılında 18.6 milyon kişinin ve 2007'de ise 24.9 milyon kişinin Internet üzerinden sigorta poliçesi satın alacağı tahmin edilmektedir. Avrupa ülkeleri arasında, 2003 yılında İngiltere'de 4.7 milyon kişi çeşitli sigorta poliçelerini Internet üzerinden satın almış, onun önderliğini 2.1 milyon kişi ile Almanya, 948 bin kişi ile İtalya, 635 bin kişi ile Hollanda izlemektedir. Avrupa'da 2003 yılında sanal sigortanın en az kullanıldığı ülke ise 12 bin online poliçe alıcısı ile Lüksemburg olarak görülmektedir [6].

### III.3. Sanal Sigortacılığın Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de sigortacılık sektörü Internet sitelerini uzun süre sadece tanıtım amaçlı olarak kullanıp, e-ticareti ihmal etmiştir. Ancak bazı acentelerin öncülüğünde başlayan online sigortacılık girişimi sektörü etkilemiştir. Sigorta işletmeleri ve bazı büyük acenteler Internet üzerinden poliçe satışı yaparak, hem maliyetlerini aşağı çekmek hem de daha çok müşteriye en kısa yoldan ulaşabilmek için çalışmalara başlamışladır. Bu konuda, sektörde faaliyet gösteren sigortam.net başarılı çalışmalarını devam ettirmektedir. İlab Holding'e bağlı bir sigorta ve reasürans brokerlik işletmesi olan sigortam.net, klasik satış yöntemlerini ve yüzyüze satış yöntemini kullanmasının yanında, sunduğu hizmeti Internet platformuna da taşımıştır. Bu anlamda baktığımızda "sigortam.net", finans sektöründe ilk kez olarak işletme müşteri arası e-ticaret hizmetini sunan kuruluş olmuştur [25].

Türkiye'de kişi başına düşen sigorta primi üretimi yaklaşık 40 ABD Doları düzeyindeyken, bu rakamın dünya ortalaması 380 ABD doları düzeyinde bulunmakta, gelişmiş ekonomilerde ise 2 bin ABD doları düzeyine kadar çıkmaktadır. Türk sigorta sektörünün büyüklüğü gayri safi milli hasıla (GSMH) ile kıyaslandığında,

ülkemizdeki oran yüzde 1.5'da kalırken, dünya ortalaması yüzde 7.8'e, gelişmiş ülkelerde ise yüzde 15.0'lere çıkmaktadır. Bu rakamlar, Türkiye'de sigorta sektörünün, ekonominin büyüklüğüne oranla hala çok küçük olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Sektörün küçüklüğünün ötesinde, birçok diğer unsur da gelişimde kuşkusuz önemli bir rol oynayacaktır. Bunlar müşterinin özellikleri ve artan risk bilinci, sektördeki yasal düzenlemeler, oluşan ve potansiyel oluşturan yeni pazarlar, diğer sektörlerdeki gelişimlerdir [26].

Türkiye'de 2003 yılında sigortam.net üzerinden yapılan online poliçe sayısı 8.000'e ulaştığı bildirilmiştir. Sigortam.net yetkilileri, 2,5 yıldır bu konuda faaliyet göstermekte olduklarını ve son bir yıldır bireysel satış miktarını % 120 arttırdıklarını ifade etmişlerdir. Sigortam.net ve sigorta şirketleri verilerine göre, Internet üzerinden en çok trafik, kasko, seyahat ve küçük hayat poliçeleri satılmaktadır. Bu poliçelerin ortak özellikleri ise, ucuz ve tüm şirketlerde standart ürünler olmalarıdır. Sektör yetkilileri, önümüzdeki yıllarda e-sigorta faaliyetlerinin önemli oranda artacağını tahmin etmektedirler. Bu tahminlere göre, 2005 yılında Türkiye'de Internet sigortacılığını kullananların sayısı 30 binleri bulacağı, bu rakam 2007 yılında ise 75 binlere çıkacağı söylenmektedir. Dijital imza konusundaki olumlu gelişmeler paralelinde Internet üzerinden yapılan işlemlerin daha da artacağı düşünülmektedir. Şu aşamada, Türkiye'deki uygulamada pek çok sigorta işletmesi Internette yer almakta, ancak çoğunluğu Interneti sadece reklâm ve halkla ilişkiler amaçlı kullanmaktadır. Sigorta şirketleri, web sitelerini daha çok, ürün tanıtımı, fiyat bilgisi, prim, katkı payı, kapital hesabı, online başvuru kabulü gibi hizmetleri vermek amaçlı kullanmaktadırlar. Türkiye'de Internet aracılığıyla poliçe satışlarına daha yeni yeni başlanmıştır. Online poliçe satışı konusunda ilk ve tek örnek http://www.sigortam.net/ olup, Anadolu Hayat Emeklilik ve Commercial Union Sigorta vb. gibi şirketler ise web siteleri üzerinden ürün tanıtımı, fiyat ve bilgi sunma gibi hizmetleri gerçekleştirmektedirler. Bu durumun bir süre daha bu şekilde devam edeceği düşünülmektedir [6].

## IV. SANAL SİGORTACILIĞIN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### IV.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Türkiye'de hızlı bir gelişme ivmesine sahip olan işletme ile müşteri arasında yapılan e-ticaret uygulamalarından biri olan sanal sigortacılıkta, gelinen noktanın görülebilmesi, Internet kullanıcılarının, sanal sigorta pazarlamasına bakış açılarının ve sanal sigortacılığın işletmelere ve müşterilere kazandırdığı kolaylıklar hakkında ne düşündüklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### IV.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere bir anket çalışması hazırlanmış ve anketimiz Internet kullanıcılarına ulaşmak üzere www.ankets.com sitesine konulmuştur. Anketimizin bulunduğu site email yoluyla, tüm Internet gruplarından tesadüfi olarak seçilen Ticaret@yahoogroups.com,bugiad@yahoogroups.com, ekonomistler_Grubu@yahoogroups.com, mba-e-commerce@yahoogroups.com e-mail gruplarında yer alan kişilere gönderilerek duyurulmuştur. Çalışmamızda, "tesadüfi örnekleme yöntemi (küme örneklemesi)" kullanılmıştır. Gönderilen email gruplarından 160 kişi, sitemize girip anketimizi baştan sona kadar doldurmuştur.

Araştırmamızda kullandığımız anketimiz, demografik bilgi soruları, Internet kullanıcılarının sanal sigortacılığın işletmelere ve müşterilere kazandırdığı kolaylıklar hakkındaki düşüncelere katılıp katılmadıklarını belirlemek üzere Likert ölçekli 16 soru ve sanal sigortacılığı kullanım amaçları, hangi ürünleri talep ettikleri, sanal sigortacılığın ülkemizdeki gelişimi hakkında ne düşündüklerini belirlemek amacıyla oluşturulan sorulardan oluşturulmaktadır.

Araştırmamızda tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmış olup, araştırma sonuçları SPSS 11 kullanılarak test edilmiştir. Araştırma hata yapma olasılığını küçük tutmak için, güvenilirlik analizinde, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında; sorulara verilen cevapların frekans dağılımları düzenlenmiş, güvenilirlik analizi, tek yönlü varyans analizi ve ki-kare testi yapılmıştır.

### IV.3 Araştırmanın Analizleri

- **Frekans Dağılımları**

Araştırmanın frekans dağılım tabloları Tablo.5, Tablo.6, Tablo.7, Tablo.8, Tablo.9, Tablo.10 ve Tablo.11'de gösterilmiştir.

**Tablo.5. Sanal Sigortacılığın Daha Fazla Talep Edildiği Sigorta Faaliyet Alanları**

| | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| Hayat Sigortası | 80 | 50 |
| Yangın Sigortası | 30 | 18,8 |
| Deprem Sigortası | 64 | 40 |
| Ferdi Kaza Sigortası | 54 | 33,8 |
| Seyahat Sigortası | 54 | 33,8 |
| Nakliye Sigortası | 42 | 26,3 |
| Sağlık Sigortası | 94 | 58,8 |
| İşyeri Sigortası | 36 | 22,5 |
| Konut Sigortası | 48 | 30 |
| Diğer | 16 | 10 |
| Toplam | 160 | 100 |

***(Birden fazla şık şeçilerek cevaplanmıştır.)***

**Tablo.6. Müşterilerin Sigorta İşletmelerinin Web Sitelerini Kullanım Amaçları**

| | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| Kurumsal kimlikleri hakkında bilgi sahibi olmak için | 38 | 23,8 |
| Sigorta şirketlerinin ürünlerini tanımak için | 54 | 33,8 |
| On-line poliçe satın almak için | 8 | 5 |
| Fiyat, ürün, içerik vb. gibi bakımlardan karşılaştırma yapılabilmesi için | 68 | 42,5 |
| Sigorta ürünleri hakkında bilgi ve danışmanlık hizmeti alınabilmesi için | 64 | 40 |
| Hepsi | 30 | 18,8 |
| Hiçbiri | 26 | 16,3 |
| Toplam | 288 | 100 |

***(Birden fazla şık şeçilerek cevaplanmıştır.)***

**Tablo.7. Sanal Sigortacılığın Ülkemizdeki Kullanımının Gelişmesi Konusundaki Düşünceler**

| | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| Henüz hiçbir gelişme gösterilmedi | 44 | 27,5 |
| Yeni yeni gelişmeler gösterilmeye başlandı | 84 | 52,5 |
| Gelişmeler zaman içersinde daima gelişen bir ivmeye sahip oldu | 6 | 3,8 |
| Son zamanlarda çok büyük ilerlemeler kaydedildi | 6 | 3,8 |
| Hiçbiri | 18 | 11,3 |
| Kayıp değer | 2 | 1,3 |
| Toplam | 160 | 100 |

**Tablo.8. "Sanal Sigortacılığın İşletmelere ve Müşterilere Kazandırdığı Kolaylıklar" Hakkındaki Düşüncelere Katılımlar**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Hizmet kalitesinin ve türlerinin değişmesine yol açmaktadır | 4 (2,5) | 12 (7,5) | 30 (18,8) | 88 (55) | 26 (16,3) |
| Yeni ürünlerini daha etkin ve kısa zamanda müşterilerine duyurabilmektedir | 4 (2,5) | 14 (8,8) | 12 (7,5) | 78 (48,8) | 52 (32,5) |
| Sigorta ürünleri daha detaylı olarak müşteriye açıklanabilinecektir | 0 (0,0) | 26 (16,3) | 22 (13,8) | 70 (43,8) | 42 (26,3) |
| Müşteri istek ve iht. daha kısa sürede belirlenip etkin ürün farklılaşmasına gidilebilinmektedir | 2 (1,3) | 18 (11,3) | 24 (15) | 74 (46,3) | 42 (26,3) |
| Sigorta kapsamı dışı istisnalar müşteriye tam olarak aktarılabilinecektir | 14 (8,8) | 38 (23,8) | 42 (26,3) | 58 (36,3) | 8 (5) |
| Müşteriler şeffaf şekilde web sitelerinde fiyat karşılaştırması yapabilmektedir | 4 (2,5) | 26 (16,3) | 28 (17,5) | 80 (50) | 22 (13,8) |
| Şeffaf fiyat aracılar arası fiyat farklılığını engellemektedir | 8 (5) | 32 (20) | 52 (32,5) | 56 (35) | 12 (7,5) |
| Riziko fiyatı şeffaf fiyat sistemi sayesinde uzmanlar tarafında belirlenecektir | 0 (0,0) | 10 (6,3) | 82 (51,3) | 62 (38,8) | 6 (3,8) |
| Tanıtım sorunu yaşayan ürünler web sitesinden tanıtılabilinecektir | 0 (0,0) | 16 (10) | 16 (10) | 92 (57,5) | 34 (21,3) |
| Daha hızlı ve kaliteli hizmet sağlanabilecektir | 6 (3,8) | 22 (13,8) | 20 (12,5) | 86 (53,8) | 24 (15) |
| Sigorta şirketleri kendini tanıtıp güven sağlayıp, satın almayı cesaretlendirecektir | 16 (10) | 32 (20) | 50 (31,3) | 50 (31,3) | 10 (6,3) |
| Acenta ve brokerler satış özendirmeleri webten yapabileceklerdir | 2 (1,3) | 20 (12,5) | 24 (15) | 94 (58,8) | 20 (12,5) |
| Sigorta firmalarının teknoloji yatırımları (extranet) ile güvenli bilgi akışı sağlanacaktır | 4 (2,5) | 6 (3,8) | 36 (22,5) | 78 (48,8) | 34 (21,3) |
| Normal şubelerde iş yoğunluğu azalacak, zaman kaybı önlenecektir | 2 (1,3) | 12 (7,5) | 10 (6,3) | 82 (51,3) | 52 (32,5) |
| Teknoloji kullanımı yetenekli ve nitelikli insan gücü kullanımını arttıracaktır | 2 (1,3) | 6 (3,8) | 12 (7,5) | 100 (62,5) | 38 (23,8) |
| Teknolojiye uyum için bilgi eksiklerinin eğitimlerle giderilmesi zorunlu olacaktır | 2 (1,3) | 2 (1,3) | 14 (8,8) | 98 (61,3) | 44 (27,5) |

***1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Çok katılıyorum***
***( Parantez içindekiler % 'yi ifade etmektedir.)***

**Tablo.9.Cinsiyet Dağılımı**

| | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| Kadın | 100 | 62,5 |
| Erkek | 60 | 37,5 |
| Toplam | 160 | 100 |

**Tablo.10. Yaş Grupları Dağılımı**

| | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| 15-29 yaş arası | 110 | 68,8 |
| 30-44 yaş arası | 48 | 30 |
| 45-54 yaş arası | 0 | 0 |
| 55 yaş ve üzeri | 0 | 0 |
| Kayıp değer | 2 | 1,2 |
| Toplam | 160 | 100 |

**Tablo.11. Eğitim Düzeyleri Dağılımı**

| | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| İlkokul mezunu | 0 | 0 |
| Ortaokul mezunu | 18 | 11,2 |
| Lise mezunu | 0 | 0 |
| Üniversite mezunu | 106 | 66,3 |
| Master | 16 | 10 |
| Doktora | 20 | 12,5 |
| Toplam | 160 | 100 |

**Tablo.12. Gelir Dağılımı**

| | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| 250 milyon – 500 milyon TL. | 30 | 18,8 |
| 500 milyon – 1 milyar TL | 48 | 30,0 |
| 1 milyar – 2 milyar TL | 42 | 26,3 |
| 2 milyar ve üzeri TL | 40 | 25,0 |
| Toplam | 160 | 100 |

• **Güvenilirlik Analizi**

Sanal sigortacılığın işletmelere ve müşterilere kazandırdığı kolaylıklar hakkındaki düşüncelere katılıp katılmadıklarını belirlemek üzere Likert ölçek kullanarak sorulan 16 kritere verilen cevapların rastlantısal dağılıp dağılmadığını test etmek için yapılan bu analizde cronbach's alfa modeli kullanılmıştır. 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, bulunan cronbach's alfa değeri 0,8279 tir. Bu değer sonucuna göre, verilerin güvenilir olduğuna karar verilmiştir. Bu değerin 0.70'den büyük olması verilerin güvenilirliğine karar vermek için yeterli olmaktadır.

• **Ki - Kare Testi**

Sanal sigorta faaliyetlerinin seçiminin, demografik kriterlerle ilişkili olup olmadığını test etmek amacıyla, Parametrik olmayan bir analiz türü olan Ki- Kare analizi kullanılmıştır. Değişkenler nitel veya kategorik verilerden oluştuğunda, değişkenlerin nominal (saymalı) ölçeğe sahip olduğu durumlarda Parametrik olayan analiz türleri kullanılmaktadır [27].

Ki-Kare değerlendirme kriteri olarak; "Ki-Kare - Asymp.sig. değerlerinin 0,05'ten büyük olması durumunda değişkenler arasında fark yok, 0,05'ten küçük olması durumunda ise değişkenler arasında fark var" kriteri baz alınmıştır. Tablo 12 'de Ki - Kare testi sonuçları özetlenmektedir. Test edilen hipotezlerimiz şunlardır:

Ho = "cinsiyet, gelir, yaş, eğitim" ile "sanal sigortacılık faaliyet alanlarının seçimi" arasında ilişki yoktur.

Hı = "cinsiyet, gelir, yaş, eğitim" ile "sanal sigortacılık faaliyet alanlarının seçimi" arasında ilişki vardır.

**Tablo.12. Ki - Kare Testi Sonuçları Tablosu**

| Sanal Sigortacılık Faaliyet Alanları | **Cinsiyet** | | **Gelir** | | **Yaş** | | **Eğitim** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Ki-Kare** | **Anlaml. Düzeyi** | **Ki-Kare** | **Anlaml. Düzeyi** | **Ki-Kare** | **Anlaml. Düzeyi** | **Ki-Kare** | **Anlaml. Düzeyi** |
| Hayat Sigortası | 1,707 | 0,191 | 0,562 | 0,905 | 1,636 | 0,201 | 3,762 | 0,288 |
| Yangın Sigortası | 7,975 | **0,005** | 10,932 | **0,012** | 4,644 | **0,031** | 9,131 | **0,028** |
| Deprem Sigortası | 4,000 | **0,046** | 7,808 | 0,050 | 0,088 | 0,767 | 4,843 | 1,184 |
| Ferdi Kaza Sigortası | 3,943 | **0,047** | 2,029 | 0,567 | 0,769 | 0,380 | 6,350 | 0,096 |
| Seyahat Sigortası | 0,604 | 0,437 | 14,551 | **0,002** | 0,006 | 0,941 | 2,715 | 0,438 |
| Nakliye Sigortası | 2,488 | 0,115 | 9,722 | **0,021** | 0,236 | 0,627 | 2,520 | 0,472 |
| Sağlık Sigortası | 0,172 | 0,678 | 10,193 | **0,017** | 0,812 | 0,368 | 3,576 | 0,311 |
| İşyeri Sigortası | 3,097 | 0,078 | 11,825 | **0,008** | 1,596 | 0,206 | 9,122 | **0,028** |
| Konut Sigortası | 2,032 | 0,154 | 2,041 | 0,564 | 2,349 | 0,125 | 5,549 | 0,136 |
| Diğer | 4,741 | **0,029** | 0,714 | 0,870 | 0,427 | 0,514 | 3,067 | 0,381 |

Not: Koyu renk olarak yazılan değerler, "cinsiyet, gelir, yaş, eğitim grubu" açısından incelenen değişkenler arasında ilişkinin olduğu durumları göstermektedir.

• **Tek Yönlü Varyans Analizi**

Tek Yönlü Varyans Analizi ile, demografik özelliklerden "eğitim, gelir ve yaş" gruplarına göre "sanal sigortacılığın işletmelere ve müşterilere kazandırdığı kolaylıklar" hakkındaki düşüncelerde farklılıklar olup olmadığı test edilmek istenmiştir. Varyans analizinde bağımsız değişkenler metrik olmayan (kategorik - eğitim, gelir, yaş gibi) ve bağımlı değişkeler ise metrik değerlerden oluşmaktadır [27]. Bağımlı değişken olan, "sanal Sigortacılığın Kazandırdığı Kolaylıklar Hakkındaki Düşünceler" Likert ölçeği ile ölçüldüğü için metriktir ve parametrik bir analiz türü olan Varyans Analizi ile test edilir.

Tek Yönlü Varyans Analizinde (One Way Anova),

Anova tablosundaki significant değerine bakılmış ve bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,05 ile karşılaştırılmış, significant değerinin büyük olması durumunda Ho hipotezi kabul edilmiştir, yani "eğitim, gelir, yaş" açısından düşüncelerde arasında fark olmadığına karar verilmiştir. Significant değerinin 0,05'ten küçük olması durumunda ise, alternatif hipotez olan Hı hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 13'de Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları özetlenmektedir. Test edilen hipotezlerimiz şunlardır:

Ho = Gruplayıcı değişken (eğitim, gelir, yaş) açısından "sanal sigortacılığın işletmelere ve müşterilere kazandırdığı kolaylıklar hakkındaki düşünceler" arasında fark yoktur.

Hı = Gruplayıcı değişken (eğitim, gelir, yaş) açısından "sanal sigortacılığın işletmelere ve müşterilere kazandırdığı kolaylıklar hakkındaki düşünceler" arasında fark vardır.

**Tablo 13. "Sanal Sigortacılığın İşletmelere ve Müşterilere Kazandırdığı Kolaylıklar Hakkındaki Düşünceleri" Konusundaki Anketin One Way Anova Testi Sonuçları**

| Değişkenler | Eğitim | | Gelir | | Yaş | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | p | F | p | F | p |
| Hizmet kalitesinin ve türlerinin değişmesine yol açmaktadır | 3,306 | 0,220 | 0,420 | 0,739 | 3,207 | 0,075 |
| Yeni ürünlerini daha etkin ve kısa zamanda müşterilerine duyurabilmektedir | 0,201 | 0,896 | 3,312 | **0,022** | 0,011 | 0,916 |
| Sigorta ürünleri daha detaylı olarak müşteriye açıklanabilinecektir | 4,144 | **0,007** | 2,085 | 0,104 | 1,187 | 0,278 |
| Müşteri istek ve iht. daha kısa sürede belirlenip etkin ürün farklılaşmasına gidilebilinmektedir | 1,040 | 0,377 | 1,219 | 0,305 | 9,732 | **0,002** |
| Sigorta kapsamı dışı istisnalar müşteriye tam olarak aktarılabilinecektir | 1,890 | 0,134 | 1,588 | 0,195 | 1,588 | 0,210 |
| Müşteriler şeffaf şekilde web sitelerinde fiyat karşılaştırması yapabilmektedir | 2,396 | 0,070 | 0,073 | 0,975 | 1,137 | 0,288 |
| Şeffaf fiyat aracılar arası fiyat farklılığını engellemektedir | 0,846 | 0,470 | 3,649 | **0,014** | 7,486 | **0,007** |
| Riziko fiyatı şeffaf fiyat sistemi sayesinde uzmanlar tarafında belirlenecektir | 5,073 | **0,002** | 5,020 | **0,002** | 11,242 | **0,001** |
| Tanıtım sorunu yaşayan ürünler web sitesinden tanıtılabilinecektir | 1,925 | 0,128 | 0,897 | 0,444 | 0,118 | 0,732 |
| Daha hızlı ve kaliteli hizmet sağlanabilecektir | 2,039 | 0,111 | 1,825 | 0,145 | 0,001 | 0,979 |
| Sigorta şirketleri kendini tanıtıp güven sağlayıp, satın almayı cesaretlendirecektir | 1,398 | 0,246 | 2,191 | 0,091 | 0,015 | 0,903 |
| Acenta ve brokerler satış özendirmeleri webten yapabileceklerdir | 1,095 | 0,353 | 5,392 | **0,001** | 11,756 | **0,001** |
| Sigorta firmalarının teknoloji yatırımları (extranet) ile güvenli bilgi akışı sağlanacaktır | 8,891 | **0,000** | 6,788 | **0,000** | 14,269 | **0,000** |
| Normal şubelerde iş yoğunluğu azalacak, zaman kaybı önlenecektir | 4,990 | **0,002** | 3,883 | **0,010** | 0,194 | 0,660 |
| Teknoloji kullanımı yetenekli ve nitelikli insan gücü kullanımını arttıracaktır | 3,878 | **0,010** | 2,012 | 0,115 | 0,636 | 0,426 |
| Teknolojiye uyum için bilgi eksiklerinin eğitimlerle giderilmesi zorunlu olacaktır | 0,863 | 0,462 | 2,551 | 0,058 | 0,126 | 0,723 |

*Not:* Koyu renk olarak yazılan değerler, gruplayıcı değişken (eğitim, gelir, yaş grubu) açısından incelenen değişkenler arasında farklılıkların olduğu durumları göstermektedir.

## V. SONUÇ

Yapılan anket sonucunda, anketimize katılan kişilerin sanal sigortacılığı kullanım amaçları, en çok hangi hizmetlerden yararlanmak istedikleri, ülkemizdeki gelişmeler konusunda neler düşündükleri, sanal sigortacılığın işletmelere ve müşterilere kazandırdıkları konusunda neler düşündükleri ölçülmeye çalışılmıştır. Anketimize katılanların en çok tercih edecekleri sanal sigortacılık türleri sırasıyla, sağlık sigortası (%59'u), hayat sigortası (%50'si), deprem sigortası (%40'ı) olduğu görülmüştür. Ankete katılanların sigorta şirketlerinin web

sitelerini daha çok, fiyat ve içerik açısından karşılaştırmalarını yapabilmek (%68'i), bilgi ve danışmanlık hizmeti almak (%64'ü), ürünleri tanımak (%54'ü) amaçlı olarak kullanmakta oldukları ortaya çıkmıştır. Sanal sigortacılıkta ülkemizde yapılan gelişmeler hakkında düşüncelerde ise, ankete katılanların, %52,5'i sanal sigortacılık konusunda daha yeni yeni gelişmeler gösterilmeye başlandığını düşünmekte, %27,5'i ise henüz hiçbir gelişme kaydedilmeğini düşünmekte, katılanların sadece %3,8'i son zamanlarda çok büyük ilerlemeler kaydedildiğini düşünmektedir.

Sanal sigortacılığın ülkemizde işletmelere ve müşterilere sağladığı kolaylıklar hakkındaki düşüncelere, ankete katılanların cevapları genel olarak "4- katılıyorum" üzerinde yoğunlaşmaktadır. Fakat; "sigorta kapsamı dışındaki istisnaların web sitesinden tam aktarılacağı" (%24'ü katılmıyor), "şeffaf fiyat sisteminin fiyat farklılaşmalarını önleyeceği" (%20'si katılmıyor), "web sitelerinin tanıtımı yapılması ve böylece güven sağlanması ile sigorta poliçe satışı özendirileceği" (%20'si katılmıyor) konularına katılmama oranlarının diğer kriterlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda, "sigorta ürünlerinden ayrıntılı bilgi istenen ürünlerde Internet üzerinden sigorta yaptırmaya pek sıcak bakılmadığını, Internet üzerinden satın almalarda fiyat hassasiyeti devam ettiği ve fiyat rekabetinin de süreceğinin düşünüldüğünü, ve web sitesi üzerinden satın almada bir güvensizlik sorunu yaşandığını" söyleyebiliriz.

Sanal sigortacılık faaliyet alanlarının seçimlerinin, demografik özelliklerden "cinsiyet, gelir, yaş ve eğitim" grupları ile ilişkili olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan "Ki -Kare analizi" yapılmıştır. Analizin sonucunda ise; "yangın sigortası, deprem sigortası, ferdi kaza sigortası" gibi sanal sigortacılık faaliyet alanları seçimlerinin, müşterilerin "cinsiyet" durumları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu durumda Ho hipotezi red edilmiştir. Yani, kişilerin bu sanal sigortacılık ürünlerini seçmeleri, cinsiyetleri, kadın veya erkek olmaları ile değişiklik göstermektedir. Öyleyse, sanal sigortacılık faaliyetlerinin bu alanlarında Pazar bölümlendirme kriteri olarak demografik kriterlerden cinsiyet baz alındığında, kişilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlerken, kadınların ve erkeklerin farklı tercihlerinin olduğunu Pazarın bu sigorta ürünü için heterojen olduğunu düşünmeliyiz.

Ki- Kare Analizini "gelir grubu" ile sanal sigortacılık faaliyet alanları arasında ilişki olup olmadığını test etmek için uyguladığımızda, "Yangın sigortası, seyahat sigortası, nakliye sigortası, sağlık sigortası ve işyeri sigortası" gibi sanal sigortacılık faaliyet alanları seçimlerinin müşterilerin "gelir" durumları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu durumda Ho hipotezi red edilmiştir. Yani, kişilerin gelir durumlarındaki değişikler, bu sigortacılık faaliyet alanlarını seçmelerinde farklılık yaratmaktadır, yüksek ve düşük gelir grupları farklı beklentilere sahip olacakları düşünülüp, pazar bölümlendirme stratejisi buna göre yapılandırılmalıdır.

Ki- Kare Analizini "yaş" ile sanal sigortacılık faaliyet alanları arasında ilişki olup olmadığını test etmek için uyguladığımızda, "Yangın sigortası" sanal sigortacılık faaliyet alanı seçiminin müşterilerin "yaş" durumları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ho hipotezi red edilmiştir. Bu durumda, insanların farklı yaşlarda olması bu sigortacılık faaliyetini seçimlerinde farklılık yaratmaktadır diyebiliriz. Yine aynı şekilde "eğitim" durumları ile sanal sigorta faaliyetlerini seçimi arasında ilişki olup olmadığına baktımızda, "Yangın sigortası ve işyeri sigortası" sanal sigortacılık faaliyet alanları seçiminde müşterilerin "eğitim" durumları arasında ilişki olduğu görülmüş ve Ho hipotezi red edilmiştir. Bu durumda, farklı eğitim seviyelerindeki kişilerin bu sigortacılık faaliyetlerinden beklentileri değişiklik gösterdiğini, farklı istek ve ihtiyaçlarının olacağını düşünüp, bu heterojen yapıya uygun şekilde Pazar bölümlendirme stratejimizi uygulamaya koymamız gerekeceğini düşünebiliriz.

Diğer tüm değişkenler için ise; Ho hipotezi kabul edilmekte olup, "cinsiyet, gelir, yaş ve eğitim" grupları ile sanal sigortacılık faaliyet alanlarının seçimi arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. O halde, bu sanal sigortacılık faaliyet alanlarında, Pazar bölümlendirme kriteri olarak demografik kriterler baz alındığında, homojen bir yapının olduğunu söyleyebiliriz.

Tek Yönlü Varyans Analizi ile, demografik özelliklerden "eğitim, gelir ve yaş" gruplarına göre "sanal sigortacılığın işletmelere ve müşterilere kazandırdığı kolaylıklar" hakkındaki düşüncelerde farklılıklar olup olmadığı test edilmek istenmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda; "sigorta ürünlerinin detaylı olarak müşteriye açıklanması, şeffaf fiyat sistemi sayesinde riziko fiyatının tespiti, teknolojik yatırımlar, iş yoğunluğu ve zaman kaybının önlenmesi ve nitelikli insan gücü kullanımının artması" konularındaki düşüncelerde insanların "eğitim durumlarına" göre farklılıklar görülmektedir. Ho hipotezi red edilmektedir. Bu durumda, "detaylı ürün bilgisi, teknojik yatırımlar ile zaman kaybının önlenmesi, nitelikli insan gücü" gibi konularda, sanal sigortacılık ürünlerinin sağladığı kolaylıklar konusunda farklı eğitim seviyelerindeki kişilerin farklı düşünmekte olduğunu söyleyebiliriz. Yüksek eğitim seviyesine sahip kişiler bu konularda sağlanacak kolaylıklara daha duyarlı olabileceklerdir. O halde, kişilerin ne gibi hizmet beklentileri içersinde olduğunu ve kolaylıkları kabule hazır olup olmadığını tespit etmek amacıyla sorduğumuz bu sorularımıza farklı eğitim seviyesindekilerin farklı cevaplar verdiğini söyleyebiliriz. "Eğitim" gruplarına göre Pazar bölümlendiğinde, her bir gelir grubundaki hedef kitlenin, farklı istek ve ihtiyaçları olduğunu düşünerek pazarlama stratejisi uygulamaya konulmalıdır.

"Ürünlerin etkin ve kısa zamanda müşteriye duyurulması, şeffaf fiyat ile fiyat farklılıkları önlenmesi ve riziko fiyatının belirlenmesi, satış özendirmenin yapılabilmesi, teknoloji yatırımı ve işyoğunluğunun ve zaman kaybının azalması" konularındaki düşünceler insanların "gelir gruplarına" göre farklılık göstermektedir. Ho hipotezi red edilmektedir. Bu durumda, farklı gelir seviyesindeki kişilerin bu konulara duyarlılıkları farklılık göstermektedir, farklı beklentileri olacaktır. Bu durum, sanal sigortacılık faaliyetinde bulunan firmalara müşteri istek ve beklentilerinin neler olabileceği ve hangi noktalarda fakhlık gösterebileceği konusunda yol gösterecektir.

"Etkin ürün farklılaşmasına gidilebilmesi, şeffaf fiyat ile fiyat farklılıkları önlenmesi ve riziko fiyatının belirlenmesi, satış özendirmenin yapılabilmesi, teknoloji yatırımı" konularındaki düşünceler insanların "yaş gruplarına" göre farklılık göstermektedir. Bu durumda da Ho hipotezi red edilmektedir. Yani, farklı yaş gruplarına göre, sağlanan bu kolaylıklar hakkında farklı düşünceler oluşmakta, farklı konulara duyarlılık gösterilmektedir. Sanal sigortacılık faaliyetinde bulunan işletmelerin, farklı yaşlardaki insanların bu konulardaki beklentilerinin farklılık gösterebileceğini göz önünde tutmaları gerekmektedir.

Diğer tüm değişkenler için ise; Ho hipotezi kabul edilmekte olup, eğitim, gelir ve yaş gruplarına göre düşüncelerde farklılık görülmemektedir. Bu konularda kişilerin düşünceleri homojen bir yapı göstermektedir.

Sanal sigortacılığın gelişimini tamamlayabilmesi için, müşteri gözündeki değerinin ve konumlanmasının belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmamızda; belirli bir gelişme trendi içersinde olan sanal sigortacılığın sağlıklı bir şekilde gelişebilmesi için, bu konuda faaliyet göstermek isteyen işletmelere bu gelişimin müşterinin gözünde nasıl bir yere sahip olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylelikle, işletmeler sistemin mevcut durumunu en kısa sürede görüp, düzeltmek için ileriye dönük büyük bir avantaj sağlayacaklardır. Ayrıca, sanal sigortacılık faaliyetinde bulunan işletmeler, kişilere özel istekleri tespit edip, istek ve ihtiyaçlarına uygun sanal sigorta ürünleri geliştirebileceklerdir.

Her araştırmada olabileceği gibi çalışmamızın da bazı kısıtları vardır ve bunlar sonuçları yorumlarken göz önüne alınmalıdır. Öncelikle araştırmanın uygulandığı kitle Internet kullanıcıları olup, hiç Internet kullanmayan sigorta kullanıcılarına uygulanmamıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda, Internet kullanan ve kullanmayan hedef kitleler üzerinde sigorta kullanımı ve sigortacılık faaliyetleri hakkındaki düşünceleri ayrı ayrı araştırılıp aralarında karşılaştırma yapılabilir. Ayrıca araştırmamızda, müşterilerin satın alma davranışlarına ve düşüncelerine etki eden diğer etkenler (sosyal ve psikolojik faktörler gibi) dikkate alınmamış olup, sadece demografik kriterler baz alınmıştır. Bu durum, araştırmamız için bir kısıt oluşturmaktadır ve bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmalarda, sosyal ve psikolojik faktörler gibi diğer değişkenleri de göz önüne alarak daha kapsamlı analizler yapılmasında fayda görülmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Yeni Ekonomi. (http://www.ymm.net/e-ticaret/yeni_ekonomi.htm). [23.09.2003].

[2] E-Ticaretin Müşteriye ve Alışverişe Etkileri. (http://www.taob.com.au/generalinfo/e-tic-etki.html). [08.09.2004].

[3] E-Ticaret Nedir? (http://www.interguide.net/yeniinterguide/Hizmetler/e_ticaret.htm). [20.11.2004].

[4] Bricklin, D. What's Been Successful In B2C. (http://www.bricklin.com/b2csuccess.htm). [21.09.2003].

[5] Aklan, M. & İnalöz, A. Telekomünikasyon Regülasyonları Çerçevesinde Elektronik Ticaretin İncelenmesi. (http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/84.doc). [28.09.2003]

[6] Büyükköşdere, Ş. (2004). E-Sigorta - Sigortada E'nin Yeri Yok. *Capital Dergisi Digital Teknoloji Yönetim Eki*, 12, 24-36.

[7] Civan, M. & Bal, V. E-Ticaret ve Kobilerin Geleceği, Bilgi Yönetimi. (http://www.bilgiyonetimi.org/etic_kobi.htm). [24.09.2003].

[8] Türkiye Bankalar Birliği. Elektronik Ticarete Konu Olan Kredi Kartlı İşlemleri Raporları. (http://www.tbb.org.tr/net/donemsel/default.aspx? dil=TR). [11.11.2004].

[9] Kartla Internete 153 Trilyon Harcadık. (2004). *Hürriyet Gazetesi*, 28 Eylül, 4.

[10] Türkiye'de Internet Kullanımı Arttı. (http://www.inndir.com/haberler.php?id=17408). [20.10.2004].

[11] DİE, Hane Halkı Internet Kullanımı. (http://www.turk.internet.com/haber/yaziyaz.php3). [16.02.2005].

[12] Zengin Internet Uygulamalarının Kurumlara Yansıması. (http://www.medyasoft.com.tr/MedyaSoft/Kurumsal/makaleler/Read_News.cfm?NEWS). [23.09.2003].

[13] Anıtsal, İ. & Bolat, S. (2003). Internet Perakendeciliği: Geleneksel Perakendecilikle Karşılaştırmalı Bir Stratejik Analiz. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 3, 26-36.

[14] KoçWeb Koç Topluluğu'nda E-dönüşümün Belkemiği. (http://www.microsoft.com/turkiye/referans/koc). [15.11.2004].

[15] Udo, G.J. (2001). Privacy and Security Concerns as Major Barriers for E-Commerce: A Survey Study. *Information Management & Computer Security*, 9(4), 158-167.

[16] Yongalık, A. (2000). 21. Yüzyılda Sigorta Sektöründe Klasik ve Modern Satış Yollarının Maliyet Etkinliği Açısından Karşılaştırılması ve Değerlendirilmesi. *Reasürör Dergisi*, 38, 12-23.

[17] Mucuk, İ. (2002). *Temel Pazarlama Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

[18] Kırçova, İ. (1999). *Internette Pazarlama*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

[19] Çoban, S. (2003). Sigorta Pazarlamasının Yapısal Özellikleri ve Temel Sorunları. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 3, 10-16.

[20] Haşıloğlu, S.B. (2001). Sigortacılık Sektöründe Sanal Organizasyon Teknolojileri: Internet, Intranet ve Extranet. *Reasürör Dergisi*, 39, 23-37.

[21] Yanık, S. & Yazıcı, S. (2003). Sanal Sigortacılık. *Reasürör Dergisi*, 47, 4-16.

[22] Sigorta İşletmelerinin Geleceği. (www.insurance.ibm.com/insur/future.htm). [22.05.1999].

[23] Internet Sigortacılığı ve Internet Sigortacılığı Kullanımı. (http://www.sigortam.net/bilgi_merkezi/bilgi_merkezi_2002.asp). [23.06.2003].

[25] Aklan, S. (2000). *Sigorta Sektörü*. İstanbul: Ceyma Matbaası

[26] Sigorta Sektöründeki Gelişim. *Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi*, (http://www.activefinans.com/activeline/sayi26/sigorta.html). [21.11.2004].

[27] Nakip, M. (2004). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

**Mert UYDACI** (muydaci@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor of Marketing Department in Marmara University of Social Science High School. He has PhD of Marketing in Marmara University of Faculty of Economic and Administrative Sciences. Areas of interest and specialty include environmental marketing, electronic commerce, supply chain management, and export marketing.

**Selda ENE** (selda@ene.cc) is a Research Assistant of Marketing Department in Marmara University of Social Science High School. Currently she has been continuing her PhD degree in "Production Management and Marketing" in Marmara University of Faculty of Economic and Administrative Sciences. Areas of interest and specialty include e-commerce, large store management, and sales management.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.115-124.

# INTERNATIONALIZATION OF SMALL-MEDIUM SIZED FIRMS

*Esra E. KARADENİZ*

*Beykent Üniversitesi , İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

***INTERNATIONALIZATION OF SMALL-MEDIUM SIZED FIRMS***

***Abstract:*** ***This article examines the internationalization process of small firms in order to find the factors that affect of the internationalization of small firms. The stages are Stages, Upsala and new venture model.***
***A review of literature shows that most of the research focused on the internationalization of large firms and the study on small firms is limited Small firms have been becoming more important today, cheaper transportation and lower communication costs encourage them to go international. As the internal variables, to manager's expectation concerning profitability, technological advantages of the firms, marketing research, the existence of an export policy and export planning are important factors affecting the internationalization of firms. Many studies showed that small sized firms could be just as successful as larger firms in terms of export intensity (export sales/total sales).***

***Keywords:*** ***Internationalization, Small-medium sized firms***

***KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ FİRMALARIN ULUSLARARASILAŞMASI***

***Özet:*** ***Bu makale, küçük işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ve bu süreci etkileyen faktörleri araştırıyor. Makalenin ilk bölümünde stages, Uppsala ve new venture teorilerini inceleyeceğiz. Stages model, uluslarasılaşma sürecini aşamalar halindeki bir gelişim olarak açıklıyor. Öğrenme teorisine önem veren Uppsala model ise dinamik bir modeldir. New venture model, bu iki teoriyi eleştirmiş ve küçük ölçekli firmaların kuruluşlarından itibaren uluslararasılaşmaya başladıklarını savunmuştur.***
***Literatür incelemeleri, araştırmaların çoğunun büyük işletmeler üzerine odaklandığını, küçük işletmeler üzerine yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olduğunu gösteriyor. Son yıllarda küçük işletmeler önem kazanmaya başlamıştır. ve daha ucuz dağıtım, iletişim maliyetleri onları uluslararası alana katılmalarına teşvik etmiştir. Araştırma, küçük işletmelerin uluslararasılaşma sürecini etkileyen içsel faktörlerin, dışsal faktörlerden daha önemli olduğunu göstermiştir. Yöneticinin karını maximize etme düşüncesi, firmaların teknolojik avantajları, ihracat politikaları ve ihracat planı firmaların uluslararasılaşmasını etkileyen önemli içsel değişkenlerdendir. Birçok araştırma, küçük firmaların ihracat yoğunluklarının (ihracat satışları/toplam satışlar) büyük firmalar kadar başarılı olduğunu göstermiştir.***

***Anahtar Kelimeler:*** ***Uluslararasılaşma, Küçük-orta ölçekli firmalar.***

## I. INTRODUCTION

The internationalization of firms has captured the interest of many researchers since the late 1970s. However, most of the researchers have focused on the internationalization of large firms and the study of the internationalization of the small firm is very limited.

Increasing number of small firms is involving in international activities more rapidly and intensively than they have historically done [1]. About %25 of manufacturing SME in the OECD countries are now internationally competitive and SMEs contribute between 25% and 35% of world manufactured exports but account for a smaller share of foreign direct investment.

Export marketing is far the most typical type of international business involvement among firms. It represents a less risky form of involvement and it requires lesser commitment of company resources than foreign direct investment. Consequently, many firms in developed as well as developing countries find exporting as an attractive way of tapping foreign market opportunities [1].

Since the small firm is becoming more important today. This article aims to discuss the theories and factors that relate to the internationalization of small firms. The article begins with a definition of the internationalization concept and a summary of the major theories in the area and recent empirical works that examine the factor affecting SME internationalization.

## II. DEFINITION OF INTERNATIONALIZATION

Firm internationalization has been defined as "…. the process of increasing involvement in international operation." [2].

Beamish [3] also defines internationalization as:

"...The process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions with other countries."

And for Melin [4] identifies internationalization is an ongoing process of evolution.

From the definitions we can say that the term of internationalization covers the following concepts;

1- It has both behavioral and economic components.

2- It is an evolutionary dynamic,

3- It involves with inward and outward internationalization activities,

In the light of above definition, we will discuss the theories of internationalization in the next section.

## III. THEORIES OF THE INTERNATIONALIZATION

There is an extensive and well-developed body of literature that examines internationalization of the firms. And within this literature a lot of theories are claimed, such as; product life cycle, monopolistic advantage, oligopolistic reaction, transaction cost, market internationalization, the eclectic theory, resource-based theory, stage theory and uppsala (process theory), the network theory, born global as a new venture theory.

We will examine and evaluate the internationalization process and the internationalization of new venture model. The internationalization process is based on 1- the Uppsala internationalization model (U-M) developed by Johanson, Vahlne and Wiedersheim-Paul, and 2- the stage model of internationalization, focusing on internationalization as an innovation for the firm. Internationalization of new venture model is rather recent model, which refute the Uppsala and stage model. This model basically focuses in the idea that international small businesses could be international from inception.

### III. 1. The Uppsala Internationalization Model (U-M)

The Uppsala model was initially explained by Johanson and Wiedersheim [5], who explored a model of internationalization based on a study of four Swedish manufacturing firms. The four stages classified were:

1- No steady export activities,

2- Export via agents,

3- Sales subsidiary abroad,

4- International production/manufacturing,

Small firms go through above-mentioned stages in the development of their international business. They usually start with an unsolicited foreign order, proceed sometimes through exporting via agents and sales subsidiary abroad.

The authors conclude that when exporters go through distinct stages in the development of their international business; they increase the degree of resource commitment, market knowledge gained through experience. Firms get more information regarding foreign markets through accumulated export experience, they become more committed to engage export activities and emphasize more importance of company growth. SMEs mostly export rather than other models of the internationalization [6].

Each firm goes through a number of logical steps of international behavior, based on "Its gradual acquisition integration and use of knowledge about foreign markets and operations, and on its successively increasing commitment to foreign markets" [7].

According to U-M model, learning about international operations and commitments to international business are vital factors for the internationalization of firms. When firms do business with other countries, they are able to learn how customers, competitors, intermediaries, and public authorities perform and respond in different situation. Because lack of knowledge about foreign markets and operations is the main obstacle to internationalization and knowledge can mainly be developed through experience from operation in those market.

This means that firms need experience, which has two aspects to do business in a specific country. One is market specific experience concerning conditions in the specific market and cannot be transferred to other markets. Second one is operation experience concerning the ways of organizing and developing international business operations and can be easily transferred from market to market. When firms do business abroad and increase their experience, they also increase their commitment to international business and, particularly to those country markets where it is already operating.

It is a learning-based model; the model assumes that investment uncertainty can only be reduced by acquiring market knowledge, which can only be done through activities on the market.

The learning through development of experiential about foreign market is necessary in order to overcome the "psychic distance" to those market, i.e., differences between two countries in terms of language, culture

education level, business practice and legislation which prevents or disturbing the flows of information between the firms and the market. According to Johanson and Vahlne [8], firms enter new markets with successively greater psychic distance. Therefore firms start their internationalization on markets with the lowest market uncertainty, in other words markets that they can rather easily understand, often in neighboring countries.

The Uppsala model also claims that, on account of greater aversion to risk and fewer resources, the small firms will take smaller steps in the course of internationalization. Because establishment abroad is not just a question about knowledge of the market, but also a question of acquiring experience on the management of subsidiaries. The large firms have access to more resources including management experience and are less averse to risk, because their activities are more varied. The large firm will therefore at a relatively early stage be able to skip some steps in the course of internationalization.

Laine and Kock [9] studied the international process of Finnish enterprises situated in the region of Ostrobotnia. They focused on whether enterprises follow an internationalization process in accordance with the U-model, or the pattern is different. The empirical part of the study is based on a quantitative study of 65 most exporting small medium enterprises in the region. The result of the study indicates that the SMEs in the sample have not fully followed the U-model of internationalization. They have started by going to countries close in culture to the home country, but the chosen operational mode has been agents in the beginning and still is. Therefore they seem to have stagnated in their internalization process. The reasons could be; a) the entrepreneur wants to keep the power of the company in his own hands, b) they are not willing to commit more resources, c) they lack resources (human and knowledge), d) they fell that they have enough problems already e) perceived risk is too high.

Pedersen [10] examined how far the Danish firms follow the typical patterns of internationalization asserted by the Uppsala model. The empirical part of study is based on 195 Danish firms with, together, 704 establishment abroad. The result of the study indicates that Danish firms have extended their international activities in the culturally close markets. It is also supported that firms sequentially extend their market commitment, but this gradual extension of market commitment is done by varied way than suggested by the Uppsala model. The analysis indicates that the small firms go through the course of internationalization just as quickly as the larger firms. As a conclusion, the Uppsala model is only a partial explanation of the internationalization process.

Erikson, Majkgard, Sharma [11] studies the Uppsala internationalization model, which claims that the behavior of the international firms is path dependent. The model claims that learning about internationalization is a cumulative, path dependent process in which each step abroad adds to the firm's knowledge. The empirical part of study is based on 362 Swedish service firms, and the date was processed with LISREL. The effect of a firms' first international step on its existing level of experiential knowledge is measured. The analysis showed that the cultural distance of the first international step has no effect upon business.

Clercq, Sapienza and Crijns [12] studied relationship between international learning effort and internationalization intent. Data were collected by the Center of Entrepreneurship at the Vlerick Leuven Gent Management School in Belgium. Firms that had fewer than 500 employees were includes in the study. 92 completed surveys were yielded. The dependent variable was internationalization intent. They found that firms have a high degree of internationalization are more willing to hold in international activities than firms have less international. Also, the positive relationship between international learning effort aimed clearly at knowledge renewal and exploitation with regard to specific foreign markets and the internationalization process in general increase the propensity to expand cross-border activities.

From the studies we can conclude SMEs could fail to follow the process of internationalization. In fact Johanson and Vahlne [13] pointed out that the internationalization process model has a number of shortcoming: first of all it is too deterministic, its significance is limited to the early stages of internationalization and as the world becomes more homogeneous, the explanatory value of psychic distance tends to decrease.

### III. 2. Stages Model Of Internationalization

The growth of small business exporting may be fairly important with increased internationalization. And export strategy is the main foreign-market entry mode used by small business in their internationalization efforts. Small firms internationalize their activities through series of progressive stages. One of most developed streams of research examining small firms is the stage theory of the internationalization.

Bilkey and Tesar [14] developed a model by analyzing export behavior of 423 small and medium-sized Wisconsin manufacturing firms and classified them, according to stages of export development. The model is meaningful for examining export behavior particularly of SMEs. Hence the firm size represents a boundary assumption for the stage model.

The model applied is the export development process of firms that tends to occur in the following stages:

Stage One: Management is not interested in exporting; would not even fill an unsolicited export order.

Stage Two: Management would fill an unsolicited export order but makes no effort to explore the feasibility of exporting.

Stage Three: (Which can be skipped if unsolicited export orders are received) management actively explores the feasibility of exporting.

Stage Four: The firm exports on an experimental basis to some cultural close country.

Stage Five: The firm is an experienced exporter to that country and adjusts exports optimally to changing exchange rates, tariffs, etc.

Stage Six: Management explores the feasibility of exporting to additional countries that psychologically, are farther away - (And so on...) [14].

Bilkey and Tesar [14] found following implications:

1. Learning theory is applicable to the export development process This suggests that the export management requirements of firms at early export stage may be very different from the needs of firms at another stage. And firms at early stages should prefer nearby countries and firms at later stages, and should prefer more distant countries.

2. Government programs for increasing manufactured exports should consider two aims that can be conceptualized in terms of an aggregative export supply curve. One is to move upward along the export supply curve by making exporting more profitable (this is related with an experienced exporters). The second is to transfer the export supply curve to the right by increasing management's international interest (this is related with firms at all export stages).

3. The government prefers to focus on one of some export development program, it probably should prefer the one with the highest benefit/cost payoff.

4. According to the conclusions of this study, managements interested in exporting should follow whatever unsolicited export orders arrive, prepare an export strategy and plan, give some persons or departments responsibility for the firm's export development, manage the firm's first export efforts to the nearby countries (after experience is gained, expand exporting more distant areas), search for information regarding relevant export barriers and develop exporting on a step by step basis to progress from one export stage to the next.

This study shows that small and medium sized firms can export successfully; exporting is not limited to large firms.

Çavuşgil [15], conceptualizes the innovation related models (I-models) and classified the internationalization process into five stage:

1.a domestic marketing stage,

2.a pre-export stage,

3.an experimental involvement stage

4.an active involvement stage and

5.a committed involvement stage.

This model considers each subsequent stages as an innovation for the firm.

Çavuşgil [16], attempted to define differences among exporting firms as firms progressed through of the internationalization stages. Three types of exporters are identified:

1.experimental exporters,

2.active exporters,

3.commitment exporters.

In his work Çavuşgil tries to analyze the data gathered from personal interviews of executives of 70 midwestern manufacturers. In this work, he exposes the differences among the three types of exporters and explains the marketing behavior of firms. The results even illuminate public policy concerning stimulation of export activity among firms. In the concept of internalization hypothesis, Çavuşgil classifies exporters as; experimental exporters, active exporters and committed exporters. **Experimental involvement** defines the attitude of that management who has weak relationship with the overseas market development, and in these firms export sales mostly do not account for more than 10 % of total business. In the experimental involvement stage firms are most likely small and have specific role in the market but not strong to compete. And many of the executives of these committed exporters are not aware of the importance of exporting, because most of their market is about to be mature. When management notices the

importance of internalization by accomplishing corporate goals, **Active involvement** occurs. Now managers tend to make a long-term commitment for export markets, and they do not consider export activity as marginal business. Committed involvement is the final stage and climax of internalization process, which includes direct investment in overseas production facilities, sales subsidiaries, worldwide sourcing arrangements, etc. One of the important problems for committed exporters is the fluctuation in the value of foreign currencies, as naturally because these firms derive a high percentage of company revenues from foreign sales [13].

Moini [17] also verifies the stages model in his study and describes characteristics that contribute to the exporting success of the firm by using export intensity and export growth as measures of success. He developed a model, which classified firms into one of three groups [17]:

1- Partially interested exporters,

2- Growing exporters,

3- Successful exporters,

Moini [17] suggested that manager's characteristics and expectations were not focal factors in the export success of smaller firms. In other words, the main determinants of export success were firm's competitive advantage and its motivation to search different markets.

Calof and Viviers [18] investigated small-medium sized South African enterprises defined as those less than 1,000 employees to test the relationship between attitudes and export stage. They found that the dominant classifying criterion is export intensity (export sales/total sales). In addition to, they found that the advanced firms in terms of export stages could get higher benefit. This suggests that the stages model of internationalization and the ensuing recommendations arising from past studies may be generalized to a dual economy country such as South Africa.

Gankema, Snuif and Zwart [19] researched two questions: 1) Çavuşgil's theory on stages of the internationalization process has hold for SMEs and 2) how long can change from one stage to the next be expected to take? The study used 114 firms that provided enough information to assess their export involvement for the full five-year period.

The results of this analysis suggest that the stage theory does not predict export behavior better for large SMEs than for small SMEs. The study reveals a growing degree of international involvement by the SMEs over time. As to predicting the time frame for change from one stage to the next, it is hard to draw conclusions. The results favor two-year period but this is dependent on the industry. For instance, high-technological firms proceed through the stages in only few months or weeks. They concluded that Çavuşgil's stage theory is still valid.

### III. 3. International New Venture Theory

Previous researches showed that many firms do develop in incremental stages with respect to their international activities. The firm is assumed to build a stable domestic position before starting international activities. However, recent studies of the export behavior of firms have showed that firms start international activities right from their birth because of the more global market conditions, new developments in transportation and communication technologies, and the rising number of people with international experience. In the literature, such firms are called "International New Venture" [20], 'Born [21].

Çavusgil [22] stated that 'small is beautiful and ' gradual internationalization is dead'. The firms even the smallest ones are able to access to information about the export markets and export right from the birth of a new firm. Oviatt and McDougall, [20] define "an international new venture as business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitments of resources (material, people, financing, time) in more than one nation". From the definition we can classify three types of international new ventures. First, there are the New **International Market Makers** which are the traditional type of firms operating as exporters and importers. Their most significant competitive advantage is knowledge about logistics. They apply the inequity between countries in production costs and market prices to create new markets. They frequently operate through a large network of business contact in a large number of countries.

Another type of firm is **Geographically Focused Start-Ups,** which gain its competitive advantage by servicing a few customers with a highly specialized demand in a relatively small part of the world. The competitive advantage of these firms characteristically stems from the co-ordination of a number of value chains in regard to technological development, knowledge, production, etc. This co-ordination is often socially complex, therefore, it is difficult to imitate due to the tacit nature of the knowledge involved. Moreover, the networks and relations involved are closed to outsiders and in this way knowledge is protected.

**The Global Starts-Ups** are the most radical new international firms. These firms co-ordinate almost

activities in the firm across national and regional borders. They do not only react upon possibilities in the global markets but react upon possibilities in the global markets but are very active globally to get access to resources and markets. They have a unique history and use socially complex knowledge surrounded in many networks crossing the whole world.

Knowledge is an important for the new venture internationalization and play dual role. First, it is a source of entrepreneurial services that leads to opportunity recognition and pursuit. Second, it enables rapid implementation of internationalization.

The international new venture model could explain small business internationalization. Because communication and transportation cost have decreased the transaction cost of doing international business. Decreasing transaction cost means that having of a unique asset or technology, which makes the firms to have a comparative advantage for going to international market.

Moen [23] gathered the data by targeting industrial firms in Norway and France. Firms with fewer than 250 employees classified as exporters and manufacturers were randomly selected and mailed a questionnaire. 335 responses yielded. These results do not provide strong support for the notion that Born Globals are more competitive than other exporting firms. However, the results do indicate that old firms with limited export involvement are less competitive than the other firms.

The findings of this study could be summarized as follows:

Certain number of new-established firms is Born Globals; these firms have important international involvement right after establishment.

In terms of international orientation, export strategy, competitive advantage and market situation, newly established global firms have similar characteristics to old, global firms while "new and local" firms are similar to "old and local" firms.

The future of the firm is determined at the establishment process, if it is likely to remain either a high-involvement exporter or a low-scale exporter.

The decision maker's global orientation and the market conditions are important factors, explaining why some firms are Born Globals while other firms are "new and locals".

Traditional internationalization models are not evidence in terms of gradual development process, and it also questions the relevance of these models when analyzing the export behavior of newly established firms.

To know more about the small firms' internationalization, it can be more important to consider the decisions taken prior right after the establishment than the ones suggested in the internalization process models [23.]

## IV. FACTORS AFFECTING INTERNATIONALIZATION

In the literature, there are many internal and external factors that affect international business. External factors, such as exchange rate, level of domestic and foreign demand, relative rates of price-level increases, commercial policy, have proved to be poor predictors of firm's export behavior. Most researchers do not consider the external factors due to number of reasons. First, from the studies of Kirpalani and Macintosh [24] and Madsen [25], it appeared that the relation between environmental factors and export success is weak, especially compared with the internal factors. Secondly, for the most SMEs the environmental situation can be considered as a constraint because these firms have only a minor influence on the environment.

Aaby and Slater [26] reviewed the empirical studies and classified three internal export-influencing factors: firm competence, firm characteristics and export strategy. The following variables to firm competence: technology, market knowledge, planning, export policy, management control and communication. Firm characteristics were divided into firm size, management commitment and management attitudes to export- related dimensions. Export strategy is covered of the following variables: market selection, product and product line, pricing, promotion and distribution.

Bijmolt and Zwart's division (1994) of the internal factors is slightly different from the model of Aaby and Slater. Bijmolt and Zwart [27] distinguish four internal factors. The first factor consists of basic firm characteristics, which generally aren't used as a decision tool to influence export. Secondly, they included a factor of attitude towards export in the model. The attitude of the manager of SMEs is crucial in many cases for export performance. Other two factors are organizational structure and export planning that have been adjusted to export.

It is important to examine the most important factor that encourages SMEs to follow and develop international business. In this section, the number of the studies which are related to internationalization of the firm will be reviewed.

Çavuşgil [16] investigated the level of export activity of the firm. The dependent variable was export activity which was measured by the percentage of sales exported of the firm. He used multiple classification

analysis and automatic interaction detector techniques in the study. Usable responses were received from 473 firms which 175 of them were exporters. The survey was restricted to manufacturers of tangible products. The following variables were found to be significant determinators of export success:

Technology Intensiveness of Industry,

Profit Expectations,

Systematic Exploration,

Aspirations for Investment Security,

Export Policy,

Çavuşgil [16] reported his findings: "On the whole, the expansion of export activity in the firm appears to be related, primarily to, manager's risk-taking preferences; systematic exploration of export opportunities and the existence of an export policy. The existence of unique product, proximity to market, firm size, aspirations for growth and market planning do not seem matter."

Sriram and Sapienza [28] surveyed that small firms are different in marketing variables such as their marketing activity, the use of marketing and extent of export involvement. Also, they researched the relationship between the use of marketing and market share. Data was collected using a questionnaire by sending 200 New York exporting firms and 171 firms nationwide. The mail survey yielded 121 usable responses.

The dependent variable was export intensity (export sales/total sales) and firm market share in the largest export market was used as a measure of the marketing and market share. Small firms were identified as having 250 or less 250 employees and larger firms with greater than 250 employees. Manova and t-tests applied to this data indicates that there are significant differences between small firms and larger firms in their use of marketing. Smaller firms applied more standardized advertising and promotion. Also, the export sales of these firms were to governments and industrial customers. Larger firms exported to a greater number of countries and sold to individual customers. They also used discriminant analysis and the results of this show that the high-involvement small exporters located a greater emphasis on marketing, customizing their products and advertising, sell more to individual customers, use more direct distribution and export to more countries than low-involvement firms. This study also shows that certain marketing variables are significant in differentiating high and low-involvement small exporters. It could be that export success is related to resources than firm size.

Calof [29] researched a relationship between the firm size and internationalization. He examined this relationship into three dimensions of internationalization: propensity to export, international sales intensity (international sales/total sales) and the number of countries served. The results were based on the data of 5,472 Ontario manufacturers and the foreign direct investment (FDI) change data of 38 Ontario exporters. According to Ontario manufacturers' data, the size of the firm did not occur to limit a firm's ability to engage in international activity. As indicating by the export intensity for the 38 firms change data, small firms had higher stages of export intensity than large firms.

Bijmolt and Zwart [27] studied the success of small and medium-sized exporting firms in the northern part of the Netherlands. There are more than 95 percent of the small and medium-sized firms in this part of the country. The study was used a total of 2.200 questionnaires and usable was 691 of them were usable but the sample was limited for 248 firms with this characteristics. They developed the model by using LISREL analysis affecting export success that is dependent upon both firm characteristics and policy issues, which include management perceptions. The objective of the study was to determine what internal managerial factors contribute to export success. The study classified four indicators (firm characteristics, export marketing planning, organizational structure, attitude toward exporting) through cluster analysis that differed on their export success as well as their firm characteristics. The results emphasize that internal managerial factors such as the attitude toward exporting are crucial for the export success of the small and medium-sized exporter. In addition to, firm characteristics play a focal role by affecting the export policy of the firms and so indirectly the export success.

Ogbuehi and Longfellow [30] studied characteristics of the firm, managerial attitudes, managerial ability, proactive/reactive behaviors and export experience. The sample was a questionnaire of 500 small and medium-sized manufacturing firms. 235 firms responded. Of the responded surveys, 224 questionnaires were deemed as usable response. The dependent variable was export experience identified as the length of time the company had been involved in exporting. The analysis indicates that differences in firm characteristics, managerial attitudes and abilities and toward exporting do exist between firms with varying degrees of exporting. They found that firms engaged in exporting as compared to firms with less or no experience in exporting. Another result is that the inexperienced exporters devoted less management time to exporting and derived lower profits from exporting than the highly experienced export group. This study also proposed that firm size is an important factor in exporting.

Moini [17] indicated his study that firm size has an impact on export success. The evidence in this study suggested that firm size which has received considerable attention in export research, proved to have influence on firm export success [17]. On the other hand, decision maker's characteristics (age, education, and knowledge of foreign languages) and expectations (of exports profits, risks, and cost) were not significant factors in the export success of smaller firms.

Gartner and Bhat [31] explored the relationship between the characteristics of a small business' location and a small business owner's expectations of future firm growth. The data used in this study were obtained from a survey of small business in San Francisco. They focused on 37,249 offices, retail, industrial and hotel establishments operating in San Francisco. 1,351 questionnaires had been received (22.5 percent response rate). In this study, small businesses were defined as businesses with average sales of $500,000. A factor analysis was conducted to assess the responses. The results suggested that three categories of items characterize the owner's perception of their neighborhood, appearance, crime and access. A number of firm characteristics were correlated to the respondents' growth expectations. The type of firm and size were also correlated to growth expectations. Owners of larger firm were optimistic than owners of smaller firms.

Wolff and Pett [32] investigated the relationship among a size, competitive pattern and export performance for small exporting firms. Data were obtained from 157 small firms exporting to markets outside the U.S. This study examined the difference in competitive model of exporting among small firms and whether size plays a role in those differences. The results pointes that there are some important differences among the three size categories (very small firms, medium sized firms and larger firms). The results proposed that very small and medium sized firms at least export as effectively as their larger counterparts. Medium-sized firms show significantly greater export sales and total sales than very small firms.

Ellis and Pecotich [33] surveyed the relationship between social relationships and perception of export opportunities. The sample of 31 export market entries support the observation that decision makers' cosmopolitanism has a significant influence on the beginning of exports. The evidences were collected for this investigation from a variety of data sources, including company documents, articles, trade publications, government reports, archival data and personal interviews. The main finding of this study is that the communication of information concerning foreign opportunities is largely determined by the degree of social contact connecting decision makers with others abroad. Also, they state that decision makers are social actor as create, develop and manage their social resources when making market entry decisions. The case study results indicate that the decision to begin exporting for any of the small-medium enterprise when face with uncertainty and risks, decision makers in small-medium enterprises tend to choose the options with which they are most familiar.

Brasseur, Zanibbi and Zinger [34] used an empirical study of 145 new ventures for two consecutive years starts-ups to explore growth momentum model as measured by sales. The main purpose of this study is to test the relationships between pre-startup activities, expansion activities and how these combine to influence early stage performance. Their conceptual model connects pre-startup activities to the expansion intensions of the owner-manager. And, the actual expansion activities occur early stages in the business growth. We concluded that expansion intensions of the owner-manager play an important role in the pre-startup activities to provide a platform for future growth.

Kirby and Kaiser [35] examined the activities of 9 U.K. and 12 German small-medium sized enterprises that have joint ventures in China. Data were based on the questionnaires and interviews. The results of the study revealed that joint ventures could be successful market entry strategy for small-medium sized enterprises being limited resources and knowledge of the local market. Also, this study provided that joint ventures will get more increase importance as an internationalization strategy for small-medium sized enterprises.

## V. CONCLUSION

In the first part of the article, we examine and evaluate the Uppsala, stage model and new venture theory, which are related with the internationalization of the firm. In the second part of article, we examine the various variables or factors that affect a firms' internationalization, according to these three models.

The stages model of internationalization is rather deterministic and firms move sequentially through different stages as they develop their internationalization, starting with no interest in exporting, progressing through exporting, and finally foreign direct investment modes such as joint venture and wholly owned subsidiaries both production and sales. This model is represented by stages where a higher level stage represents more experience/involvement than the lower level stages. In contrast, the process model is more dynamic and the internationalization process of firms is incremental. Each stage involves an increase commitment to international activities. Commitment increases as firms learn more and therefore become less uncertain about foreign markets. International new venture, which is rather recent model which refute the stage and Uppsala model. According this model, firms could skip stages and assuming that a

new type of international small business could be international from inception. More small and start-up firms are exporting today and contributing the economy. Lower communication and transportation costs have made international business to consider going international at an earlier stage of development. International new ventures usually produce high-tech, knowledge-based products.

In the analysis we have not seen any external variable such as domestic market size, growth rate are not related to small firms' internationalization. The reasons might be that these variables seem to be not well known by small firms or they are too small in proportion to the external environment, which have a significant impact on foreign sales.

As an internal factor, firms size one of the most studied variables that relate to internationalization of a firm. The results of the empirical analyses are mixed regarding the question of whether firm size is important to internationalization. It is clear that small sized firms can be just as successful as larger firms in terms of export intensity (export sale/total sales).

The firms' ability to conduct international business activities has been found in the studies to be significant with firms' internationalization. According to the process model, the more foreign markets have involvement and more international experience; they developed higher level of ability.

On the whole, as a result of the literature survey we have done in this study based on the expansion of export activity are related to manager's expectation concerning profitability, technological advantages of the firms, marketing research, the existence of an export policy and export planning are important factors affecting the internationalization of firms.

## REFERENCES


[1] OECD. (1997). Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMES). Vol. 1 Synthesis Report.

[2] Luostarinen, R. & Welch, L. (1990). *International Business Operations*. Helsinki: KY Book Store.

[3] Beamish, P.W. (1990). The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. (Ed. Rugman, A.M.). *Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press Inc. 77-92.

[4] Melin, L. (1992). Internationalization As a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.

[5] Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). The Internationalization of The Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.

[6] Chiara, A. & Minguzzi, A. (2002). Success Factors In Smes' Internationalization Process: An Italian Investigation. Journal of Small Business Management, 40(2), 144-153.

[7] Johanson, J & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business*. 8(1), 23-32.

[8] Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

[9] Laine, A. & Kock, S. A Process Model of Internationalization-New Times Demands New Patterns. (http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/112_LaineKock.pdf). [12.02.2004].

[10] Pedersen, T. (1990). *The Internationalization Process of Danish Firms-Gradual Learning or Discrete Rational choices?* Department of International Economics and Management Copenhagen Business School.

[11] Eriksson, K.; Majkgard, A. & Sharma, D.D. (2000). Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process. *Management International Review*, 40, 307-328.

[12] Clercq, D.; Sapienza, H.J. & Crijns, H. (2003). The Internationalization of Small and Medium –Sized Firms: The Role of Organizational Learning Effort and Entrepreneurial Orientation. *Working Paper*.

[13] Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.

[14] Bilkey, W.J. & Tesar, G. (2001). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 3, 93-98.

[15] Çavuşgil, S.T. (1980). On The Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8, 273-281.

[16] Çavuşgil, S.T. (1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12, 195-208.

[17] Moini, A.H. (1995). An Inquiry Into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model. *Journal of Small Business Management*, 33(3), 9-25.

[18] Calof, J.L. & Viviers, W. (1995). Internationalization Behavior of Small- and Medium-Sized South African Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 71-79.

[19] Gankema, H.G.J.; Snuif, H.R & Zwart, P.S. (2000). The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.

[20] Oviatt, B. & McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

[21] Knight, G.A. & Çavuşgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

[22] Çavuşgil, S.T. (1994). A Quiet Revolution in Australian Exporters. *Marketing News*, 28(11), 18-21.

[23] Moen, Ø. (2002). The Born Globals- A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, 19(2/3), 156-175.

[24] Kirpalani, V.H. & Macintosh, N.B. (1980). International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, Winter, 91-90.

[25] Madsen, T.K. (1988). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 6, 41-57.

[26] Aaby, N.E. & Slater, S.E., (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.

[27] Bijmolt, T.H.A. & Zwart, P.S. (1994). The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch small and Medium-Sized Firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69-83.

[28] Sriram, V. & Sapienza, H.J. (1991). An Empirical Investigation of the Role of Marketing for Small Exporters. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 33-43.

[29] CALOF, J.L. (1993). The Impact of Size on Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 60-69.

[30] Ogbuehi, A.O. & Longfellow, T.A. (1994). Perceptions of U.S. Manufacturing SMEs Concerning Exporting: A Comparison Based on Export Experience. *Journal of Small Business Management*, 32(4), 37-47.

[31] Gartner, W.B. & Bhat, S. (2000). Environmental and Ownership Characteristics of Small Businesses and Their Impact on Development. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 250-266.

[32] Wolff, J.A. & Pett, T.L. (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34-47.

[33] Ellis, P.& Pecotich, A. (2001). Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38, 119-130.

[34] Brasseur, R.; Zanibbi, L. & Zinger, T.J. (2003). Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-ups. *International Small Business Journal*, 21(3), 315-330.

[35] Kirby, D.A. & Kaiser, S. (2003). Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs, *Small Business Economics*, 21, 229-242.

**Esra E. KARADENİZ** (esrak@beykent.edu.tr) graduated from Marmara University in the Department of Economics. She has received her Ph. D. from University of London. Currently she is working as a vice dean at the Faculty of Economics and Business Administrative Sciences at Beykent University. Her research areas are foreign direct investment, international trade, small-medium sized enterprises.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.125-136.

# GENÇLERİN İLERİ TEKNOLOJİYE DAYALI ÜRÜN VE HİZMETLERİ KULLANMALARINDA ETKİN FAKTÖRLER

*Tülin URAL[1], Betül BALIKÇIOĞLU[2]*

*[1]Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent .Dr.*
*[2] Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi*

***THE EFFECTIVE FACTORS ON YOUNG PEOPLE'S USE OF HIGH TECHNOLOGY-BASED PRODUCTS AND SERVICES***

***Abstract:*** *This study aimed at determining the factors influencing young people's use of high-technology-based products and services. Beliefs related to high technology, psychographics patterns, demographic characteristics, and positive/negative external factors were tested. Parasuraman and Colby's (2001) Technology Readiness Index (TRI) was taken as a base to measure the beliefs related to high technology. The sample of this study includes 344 students majoring in business administration at Ankara University and Mustafa Kemal University. The "technology readiness levels","psychographics patterns" and "income" were found to be factors positively influencing the usage level of high-technology-based products and services. Men use technology more than women do. Young people use high-technology-based products and services because they like the idea of doing business not limited to regular business hours. They like to keep up with fashion. "The lack of product knowledge provided by business" and "the desire of having a real purchasing experience on the market" decrease the usage level. In the light of the findings, this study puts forth suggestions and the important points that marketing managers need to consider in developing strategy.*

***Keywords:*** *Consumer Behaviour, E-Marketing, Technological Product Marketing, Technology Readiness Index*

***GENÇLERİN İLERİ TEKNOLOJİYE DAYALI ÜRÜN VE HİZMETLERİ KULLANMALARINDA ETKİN FAKTÖRLER***

***Özet:*** *Bu çalışma gençlerin ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanmalarına etki eden faktörleri belirlemeyi hedeflemektedir. Bilişsel (ileri teknolojiye dair inançlar), psikografik, demografik ve dışsal (olumlu-olumsuz) faktörler test edilmiştir. Bilişsel faktörlerin ölçülmesinde Parasuraman ve Colby'nın (2001) Teknolojiye Uyum İndeksi-TUİ (Technology readiness index –TRI) baz alınmıştır. Örneklem Ankara Üniversitesi ve Mustafa Kemal Üniversitesinde okuyan 344 işletme bölümü öğrencisini kapsamaktadır. İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin kullanım düzeyini pozitif etkileyen faktörler "Teknolojiye uyum düzeyi" ve "Yeniliğe açık olmayı ifade eden psikografik eğilimler" olarak saptanmıştır. Ayrıca, gelir düzeyi arttıkça ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanım düzeyi artmaktadır. Erkekler teknolojiyi daha fazla kullanmaktadırlar. İş yaparken zaman sınırının olmaması ve çağı yakalama isteği ürün ve hizmetlerin kullanım düzeyini arttırmaktadır. İşletmenin ürün ile ilgili bilgilendirme yetersizliği ve tüketicilerin alışveriş yaparken gezme olanağının bulunmaması kullanım düzeyini azaltmaktadır. Bulgular ışığında pazarlama yöneticilerinin strateji belirlerken dikkate alması gereken önemli noktalar ve öneriler ortaya konmaktadır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Tüketici Davranışı, E-Pazarlama, Teknolojik Ürün Pazarlaması, Teknolojiye Uyum İndeksi.*

## I. GİRİŞ

Bilgisayar, internet ve iletişim teknolojilerinin tetiklediği değişimler yeni ekonomi olarak adlandırılan bir ekonominin oluşmasına neden olmuştur. Bilgisayar ve internet teknolojilerinin insan yaşamına entegrasyonu her geçen gün biraz daha artmaktadır. E-ticaret ile gerçekleştirilen ürün ve hizmet satışının parasal değeri önemli ölçüde artmakta ve endüstrilerin çoğu bu yeni teknolojiden etkilenmektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişim sürecine paralel olarak, ekonomik faaliyetlerin doğası da köklü bir biçimde değişmektedir. Geçmişte, yüz yüze sistemine dayanan iş yapma şekli, giderek elektronik/web tabanlı hale gelmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki binlerce işletme internetin sağlamış olduğu imkanları kullanarak ürün ve hizmetlerini düşük harcamalarla tanıtmakta ve satmaktadırlar [1]. Cep telefonu kullanım oranları hızla artmakta ve giderek yaygınlaşmaktadır. Teknolojideki hızlı ilerlemeler sonucu ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetler pazardaki yerlerini almaktadırlar. İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetler; bilgisayar, internet yoluyla satın alma, elektronik bankacılık, e-posta hizmeti, ATM (bankamatik), v.s. dir. Parasuraman (1996) [2] önerdiği "Piramit Modelinde", işletme ilişkilerini, bu gelişmelere uyarlayarak; işletme-teknoloji, çalışan-teknoloji ve müşteri-teknoloji ilişkileri şeklinde ele alma gereğini vurgulamaktadır.

Ne yazık ki, düşük teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına rehberlik eden klasik ilkeleri, ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerde de izlemek

etkin olmamaktadır. Geleneksel iş modelleri, ürün odaklı bir yapıya sahipken, e-ticaret ve e-iş konularındaki gelişmeler, müşteri odaklı bir yapıya geçme ihtiyacı doğurmuştur. Bilgi çağında hızlanan ve kolaylaşan veri iletişimi sayesinde, müşteri beklentilerinin anlaşılması, uygun hizmet ve ürünlerin sunulması bir zorunluluk halini almıştır [3]. Günümüzde artık müşterilerin gücü artmıştır. Ürün odaklı yaklaşım yerine, müşteriye değer katan ve müşteri sadakati oluşturan yaklaşımlar önem kazanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin müşteri odaklı pazarlama stratejileri geliştirmesi ve uygulanması gerekmektedir.

İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerle karşılaşan tüketicilerin pazar tepkileri klasik ürün ve hizmetlere gösterilen tepkilerden farklıdır. Tüketicilerin ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri algılama biçimleri ve kullanma istekleri, karar alıcılar ve bu ürün ve hizmetlerin tasarlayıcıları için önemli bir konudur [4]. Bu nedenle tüketicileri anlamak ve daha yakından tanıyabilmek amacıyla yapılacak çalışmaların katkısı önemlidir.

İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin pazarlanması, farklı rekabet stratejileri gerektirmektedir. Tüketicilerin teknolojiyi benimseme eğilimi ve bu yöndeki davranış eğilimleri bilinmedikçe sağlıklı stratejiler oluşturmak olası değildir. Dolayısıyla işletmelerin hedef kitlesinin davranışlarını iyice tanıması, bunun getireceği sonuçları eylem planına alması gerekecektir. Bu çalışma, tüketicilerin ileri teknolojiye dayanan ürün ve hizmetleri kullanmalarında etkili olan faktörleri açıklamayı hedeflemektedir. Akademik yazında, işletmelerin pazarlama stratejisi bazında izlemesi gereken birçok rehber yollar önerilmektedir. Ancak ülkemizde, bilişsel ve psikografik boyutlar henüz yeterince ortaya konmamıştır. Çalışma benzerlerinden farklı olarak, özellikle gençlerin ileri teknolojiye ilişkin inançlarında odaklaşmayı, böylece bilişsel faktörlerle birlikte psikografik ve dışsal dinamikleri açıklamayı hedeflemektedir.

Bulgular ışığında, pazarlama yöneticilerinin strateji belirlerken dikkate alması gereken önemli noktalar ve öneriler ortaya konmaktadır. Çalışma ayrıca, Türkiye pazarına girecek olan yabancı işletmelerin pazarlama yöneticileri için de ipuçları taşımaktadır. İşletmelerin sundukları teknolojiye tüketicilerin gösterecekleri tepki pazarlama başarısı açısından önemlidir. Türkiye'deki tüketicilerin ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma eğilimleri ve bu eğilimi etkileyen faktörlerin bilinmesi fiyatlandırma ve tutundurma stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

## II. YAZIN TARAMASI

Kurtuldu ve Şahin (2003) [5] yaptıkları araştırmada, internet üzerinden alışveriş yapmada caydırıcı nitelik taşıyan unsurları, "Bilgisayar ve İnternet temelli ortamlara duyulan teknik güvensizlik", "Yavaşlık", "Gizlilik ve güvenlik kaygıları" ve "İnternet ortamının yapısal farklılıkları" şeklinde saptamışlardır.

Kanıbir, Aydın ve Nart (2003) [4], bankacılık sektöründe teknolojik yenilik uygulamalarına tüketicilerin bakışı ve kullanım eğilimlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, "Teknolojik yenilikleri benimsemeyenler", "Teknoloji delileri", "Teknolojik yenilikleri güvenli bulanlar", "Teknolojiyi zaman kazanma aracı olarak bulanlar" ve "Teknolojik yenilikleri benimseyen, ancak takip edemeyenler" olmak üzere beş farklı eğilime sahip tüketici grubu olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye'de yeni ekonominin gelişimi, bireylerin ve kurumların internete geçiş süreçleri, kullanım amaçları, kullanım alışkanlıkları ve gelecekle ilgili planlarını tespit etmek amacıyla Türkiye genelinde yapılan bir araştırmaya göre [6] kadınlar interneti daha çok oturdukları yerden alışveriş yapma olanağı verdiği ve piyasada bulamadıkları ürünleri bulabildikleri için, erkekler farklı ürünleri karşılaştırma ve ucuz ürünleri bulabilme olanağı verdiği için tercih etmektedirler.

Farklı bir çalışma, Çin'de yüz yüze iletişimin diğer kültürlere göre daha fazla güven uyandırdığını saptamıştır [7]. Gupta ve diğ. (2003) [8], tüketicilerin satın alma davranışlarında, riski doğal karşılayanlar ile riske karşı olanlar şeklinde sınıflandırdıkları iki grubun elektronik ve klasik kanal tercihlerini incelemişlerdir. Alışverişte riski doğal bulanların daha sadık müşteriler oldukları ancak, elektronik kanalları seçme isteği açısından her iki grup arasında bir fark olmadığını ifade etmişlerdir. Diğer çalışmalarda ise zıt görüşlere rastlanmaktadır. Tüketicilerin risk algılaması, kararlarını değiştirebilmekte, erteletmekte ve caydırabilmektedir [9-10]. Elektronik ortamda, sistemin güvenirliliği ve ürünleri değerleme güçlüğü, algılanan riski arttırmaktadır [11-12].

İnternet üzerinden ticarette (B2C-busines to customer) müşterilerle ilişki kurmanın ana faktörlerini belirlemeye yönelik diğer bir çalışmada güven, anahtar faktör olarak bulunmuştur. Müşterilerin e-ticarete güvenleri arttıkça web üzerinden daha fazla alışveriş yaptıkları ve klasik alışveriş yöntemlerinden web'e doğru bir kayış olduğu ifade edilmiştir. Müşterilerin güven düzeyi ise, "algılanan pazar yönlülük", "site kalitesi", "teknik güvence" ve "kullanıcının bilgisayar deneyiminden" etkilenmektedir. "Kulaktan kulağa dolaşan pozitif söylemler", "beğenilmediği takdirde ürünü geri vermek ve bedelini geri ödemek", "tanınmış bir işletmeyle ortaklık", riski azaltıcı önemli taktikler olarak gösterilmektedir [13].

Liu ve Wei'nin (2003) [14] tüketicilerin e-ticarete

uyumunda ürün farklılıklarının etkisini araştırdıkları çalışmada, internet üzerinden ürün satın alırken algılanan riskin, hizmet satın alırken algılanan riske göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Elektronik bankacılıkta güven konusunu inceleyen diğer bir çalışmada ise [15], müşteri güvenini etkileyen iki faktörün önemli olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler: "Algılanan güvenlik düzeyi" ve "algılanan özel yaşam gizliliği"dir. Algılanan güveni ise, bankanın doğru çalışması ve özverili bir biçimde müşteriye yardımcı olması etkilemektedir. Choi ve Geistfeld (2003) [16] tüketicilerin internet üzerinden alışverişlerini etkileyen kültürel değerleri ABD ve Kore bazında karşılaştırdıkları araştırmalarında, "algılanan risk", "kendi kendine uygulayabilme" ve "sübjektif normların" satın alma kararlarına etkili olduğunu ancak bu bazda ülkeler arasında bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadırlar.

İnternet üzerinden oynanan oyunlara talebi etkileyen faktörleri inceleyen araştırmada oyun oynama eğilimini; sosyal normlar, tutum ve deneyim %80 oranında açıklamaktadır [17]. Lin ve Lu (2000) [18], tüketicilerin teknolojiye uyum modelini (TAM-Technology acceptance model) kullanarak web sitelerinin tüketiciler tarafından benimsenmesi üzerine etkili olan faktörleri IS kalitesi, sitede yer alan bilgi kalitesi, cevaplama süresi ve sisteme giriş kolaylığı olarak saptamışlardır. Cowles ve Crosby (1990) [19] etkileşimli medyaya karşı tüketicilerin farklı algılamalara sahip farklı gruplar oluşturduklarını ortaya koymaktadırlar.

Eastlick (1996) [20], tüketicilerin etkileşimli pazarlamaya karşı tutum ve inançlarını belirleyen en önemli faktörün "kişinin yeni teknolojiye uyum eğilimi" olduğunu saptamıştır. Dabholkar (1996) [21] tüketicilerin teknolojiye karşı farklı inanç ve hislere sahip olduğunu ve bu inançlarla teknolojiyi kullanma isteği arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu ifade etmektedirler.

## III. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında dört temel ilke önemlidir [22]. Birincisi, tüketicilerin teknolojiye dair inançlarının farklılığını dikkate almak. İkincisi, ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlere farklı pazarlama stratejisi uygulamak. Üçüncüsü, bu ürün ve hizmetlerden tüketicinin tatmin olmasını ve gerekli desteği vermesini sağlamak. Dördüncüsü ise, bu ürün ve hizmetlerin yaygınlaşmasını sağlamak. Böylece işletmeler, tüketici gereksinimlerine karşı daha sorumlu davranarak onların uyum sürecini hızlandırmış ve daha kısa zamanda satışlarını arttırabilme olanağını bulmuş olacaklardır.

**Teknolojiye uyum (technology readiness)**, kişilerin ev ve iş yaşamlarını sürdürebilmek için yeni ve ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri benimseme ve kullanma eğilimini ifade etmektedir [22]. Bu eğilim kişiden kişiye değiştiği gibi, her kişide de farklı düzeylerde bulunmaktadır. Eğilim, tüketicinin ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlere tepkisini açıklamaktadır. Geleneksel bir perakendeci, mağaza açtığında, ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanmayı bilmemenin getirdiği korku ve destek gereksinimi gibi duygusal temalarla baş etmek zorunda kalmamaktadır. Oysaki ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerde pazarlama yöneticisi (örneğin web üzerinde sanal bir mağaza açmadan önce) tüketicilerin teknolojiye ilişkin inançlarını dikkatlice değerlendirmelidir. Çalışmada ele alınan bilişsel boyut, tüketicilerin teknolojiyi kullanma becerileri olmayıp, teknolojiyle ilgili inançları, hisleri, umutları, korkuları ve düş kırıklıklarıdır. (Bu boyut, Teknolojiye Uyum İndeksi-TUİ: Technology readiness index –TRI ile tanımlanmaktadır). Eğilim, kendi içinde dört inancı barındırmaktadır; teknolojinin kişi yaşamında etkinlik, esneklik ve kontrol sağladığına inanma **(iyimserlik)**, teknolojiyi kullanmada öncü ve lider olma **(yenilikçilik)**, teknolojiyi kontrol edilemez olarak algılama, kullanamayacağına inanma ve bundan rahatsız olma **(rahatsızlık)**, teknolojinin işi doğru düzgün yaptığından emin olamamak **(güvensizlik)**. İlk iki inanç teknolojiye ilişkin olumlu, son iki inanç ise olumsuz hisleri ifade etmektedir. Dört eğilim de birbirinden bağımsızdır.

Bazı araştırmalar, olumlu ve olumsuz inançların kişinin teknolojiyi benimseme eğilimini (teknoloji uyum indeksi) birlikte belirlediğini ortaya koymaktadır [22]. Örneğin; Mick ve Fournier (1998) [23] insanların teknolojiye tepkilerini araştırdıkları çalışmalarında sekiz paradoks tanımlamaktadırlar. Kontrol/kaos, özgürlük/kısıtlama, yeni/eski, yetenek/yeteneksizlik, etkinlik/etkinsizlik, istekleri karşılamak/yeni ihtiyaçlar yaratmak, asimilasyon/izolasyon, ilişkileri arttırmak/ ilişkisizleştirmek. Bu paradokslar teknolojiye uyum eğiliminin, hem olumlu hem de olumsuz inançların her ikisi tarafından etkilendiğini göstermektedir. Ancak, olumsuz inançlar teknolojiye uyum eğilimini ters yönde etkilemektedir.

## IV. ARAŞTIRMA AMAÇLARI

Bu çalışmanın odak noktası; tüketicilerin ileri teknolojiye ilişkin inançlarını saptamak ve bu eğilimlerin ürün ve hizmet kullanımına etkisini, diğer faktörlerle birlikte sınamaktır. Araştırmanın ayrıntılı amaçları şunlardır:

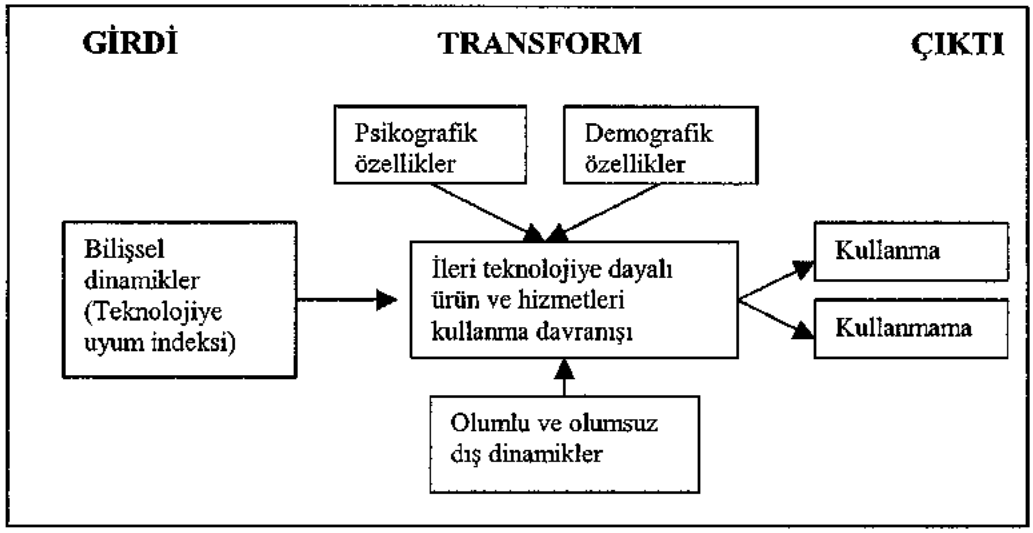
1. Tüketicilerin ileri teknolojiye uyum düzeylerini saptamak ve bu eğilimleri derinlemesine incelemek.

2. İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerden yararlanmayı belirleyen olumlu ve olumsuz dışsal faktörleri ortaya koymak.

3. İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma düzeyi ile demografik özellikler, psikografik özellikler, TUİ düzeyi ve olumlu/olumsuz dışsal faktörler arasındaki ilişkiyi sınamaktır.

Araştırma modeli tüketicilerin ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma davranışına etki eden bilişsel, psikografik, demografik özellikleri ve dışsal (olumlu ve olumsuz) faktörleri içermektedir.

## V. ARAŞTIRMA MODELİ




**Şekil.1. Tüketicilerin İleri Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetleri Kullanma Davranışı-Araştırma Modeli**

Modelde yer alan bilişsel boyut (TUİ-Teknolojiye uyum indeksi); iyimserlik, yenilikçilik, rahatsızlık ve güvensizlik bileşenleri açısından ele alınmaktadır.

Demografik özelliklerden yalnızca cinsiyet ve gelir düzeyi analize dahil edilmektedir. Araştırma kapsamını işletme öğrencileri oluşturduğundan meslek, yaş ve öğretim düzeyi değişkenleri sınanmamıştır. Çünkü, bu değişkenler itibariyle hemen hemen tüm cevaplayıcılar benzerdir.

Psikografik özellikler ise şu şekilde belirlenmiştir: Keşfetme ve yeni olanı deneme yönlülüğü, zihinsel faaliyet yönlülük, başarı yönlülük, sonuçları düşünmeden ani hareket etme eğilimi, yaşamını kendi kontrolü altına alma eğilimi, markaya sadakat eğilimi, satın alınan ürünlerin ifade ettiği sembole ve kişinin kendi imajına önem verme eğilimi ve modayı umursama eğilimi [22]. Bu özellikler yeniliğe açık olma eğilimini ifade etmektedir. Bu tür özelliklerin uyumu arttıracağı düşünülmektedir.

Dışsal dinamikleri belirlemek amacıyla Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü ile Reyhanlı Meslek Yüksek Okulu Muhasebe ve Pazarlama Bölümlerinde öğrenim gören öğrencilerle odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Öğrencilere hoş bir sohbet ortamı sağlanarak ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmet kullanımında kendilerini motive eden ya da caydıran faktörleri belirlemeleri istenmiştir. Odak grup görüşmelerinden elde edilen olumlu ve olumsuz nitelikteki dinamikler şunlardır: Olumlu dış dinamikler; kolaylık, zaman sınırının olmaması, mekân avantajı sağlaması, kitlesel beğeni yerine bireysel beğeninin ön planda olması (kişiselleştirme), bir çok işi bir arada yapabilme, çağı yakalamak, bilgiye geri dönebilme avantajı (kayıt yapabilme), ürünlerin eve teslim avantajı, uluslararası alışveriş imkanıdır.

Motive edici faktörler ürün ve hizmetlerin sağladıkları avantajlarla ilgilidir. Örneğin bir öğrenci şunu ifade etmiştir. "Tatil günleri wap'tan hangi eczanenin nöbetçi olduğunu bulabiliyorum". Bir diğeri "On kiloluk bir deterjanı taşımanın güçlüğünü dile getirerek on-line alışverişi eve teslim avantajından dolayı kullandığını ifade etmiştir. Diğeri ise, "Cep telefonumun yanımda olması bana arkadaşlarımı yakınımda hissettiriyor", bir diğeri "Hesap makinesi, takvim, bilgisayar, saat gibi bir çok fonksiyonu bir arada bulabildiğini" dile getirmiştir.

Olumsuz dış dinamikler ise; ileri teknolojiye sahip ürün ve hizmetler hakkında üretici işletmelerin yeterli bilgilendirmeyi yapmaması, yazılı ve görsel basında çıkan güvenlikle ilgili olumsuz haberler, ebeveynlerin yüksek teknoloji temelli ürün ve hizmetleri anlamamaları ve karşı olmaları, internet aracılığıyla yapılan alışverişlerde sanal işletmenin pazarlama hataları (söz verilen teslim süresi içinde ürünü teslim etmemesi, garantileri dikkate almaması veya satılan ürünün gösterilen standartlarda gönderilmemesi v.s.), teknik alt yapı yetersizliği, erişiminin pahalı olması, internet üzerinden yapılan alışverişlerde ürünleri görme, elle tutup hissedememe ve

deneyememek, internet üzerinden yapılan alışverişlerde satıcıyla muhatap olamamak (makine ile karşı karşıya olmak), alışveriş yaparken gezme imkanından yoksun kalmak, henüz yaygın olmaması, geleneksel pazarlık sürecini işletememektir. Katılımcıların bazı ifadeleri şunlardır; "Annem ve babam internet bankacılığı aracılığıyla aldığım dekonta ve işlemin gerçekleştiğine inanmıyorlar", "İnternet üzerinden alışveriş sırasında geleneksel pazarlık alışkanlığımı sürdüremem beni rahatsız ediyor", "Bu tür ürünler insanlarla olan iletişimleri bozmakta ve sosyalleşmeyi engellemektedir", "Bağımlılık yaratmaktadır".

Elde edilen değişkenlerin önemli bir bölümü akademik yazında da yer almaktadır. Ancak yapılan odak grup görüşmelerinden kendi ülke kültürümüzle ilintili farklı değişkenlerde elde edilmiştir. Bu görüşmelerin yararı Türkiye'ye uygun değişkenlerin çalışmada kullanılmasına olanak vermesidir. Bu görüşmeler ve akademik yazından yararlanılarak ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmet kullanımını etkileyen olası dışsal değişkenler saptanmıştır.

## VI. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir.

H1. Teknolojiye uyum arttıkça ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma düzeyi de artmaktadır.

H2. Psikografik eğilimleri yoğun kişiler ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri daha fazla kullanmaktadırlar.

H3. Gelir düzeyi yüksek kişiler ileri teknolojiye dayalı ürün/hizmetleri daha fazla kullanmaktadırlar.

H4. Cinsiyet ile ileri teknolojiye dayalı ürün/hizmetleri kullanma düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H5. İş saati sınırının olmaması kişilerin ürün ve hizmetlerden yararlanmasını arttırmaktadır.

H6. Çağı yakalamak isteği ile ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmet kullanımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7. Ürün ve hizmetlerin uluslararası alışveriş imkânı sağlaması ile kullanımları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8. İşletmelerin ürün hakkında yeterli bilgilendirmeyi yapmaması ile kişilerin kullanım düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H9. Erişiminin pahalı olması ile kişilerin kullanım düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H10. İnternet yoluyla satın almada; alışveriş yaparken gezme imkanının bulunmaması kişilerin kullanım düzeylerini azaltmaktadır.

## VII. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma kısmen keşifsel, kısmen de tanımlayıcı niteliktedir. Metodoloji; anakütle ve örneklem hacmi, veri toplama yöntemi, ölçme aracı ve analizler temelinde oluşturulmuştur.

### VII.1. Anakütle ve Örneklem Hacmi

Araştırmanın anakütlesi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü öğrencileri ile Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğrencileri olarak belirlenmiştir. Öğrencilerin anakütle seçilmesinin nedeni, Türkiye genelinde yapılan bir omnibus araştırmasında ileri düzeydeki teknolojik ürün ve hizmetleri 19-24 arası yaşlarda olan genç nüfusun kullanma oranının yüksekliğidir (%63) [6]. Ayrıca, her iki üniversitede öğrencilerin yararlanabileceği bilgisayar ve internet bağlantısının mevcut olması, bu ürünleri kullanamama yönündeki alt yapı ve teknik yapı yetersizliğinin bozucu etkisini minimize etmeye yöneliktir. Dolayısıyla çalışma, nüfusun genelinden çok genç nüfusu kapsamaktadır. Anakütle Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF İşletme Bölümüne kayıtlı 332 öğrenci ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümüne (2003-2004 eğitim öğretim yılında) kayıtlı 377 öğrenci olmak üzere toplam 709 öğrenciden oluşmaktadır. Öğrenci listeleri Öğrenci İşleri'nden temin edilmiştir. Örneklem söz konusu bölümlerden $n=p.q/(e/z)^2$ formülüyle belirlenmiştir. P teknoloji uyum indeksi yüksek olan öğrenci oranı, q ise düşük olan öğrenci oranıdır. P ve q değerleri için en yüksek varyans olan %50 alınmıştır. Güvenlik düzeyi %95 ve tolerans düzeyi %5 olarak saptanmıştır. Buna göre örneklem hacmi, $n=0.50x0.50/(0.05/1.96)^2=385$ öğrencidir. 200'ü MKÜ, 200'ü ise Ankara Üniversitesinden olmak üzere toplam 400 öğrenciye ulaşılmış olup, kullanılabilir anket formu sayısı MKÜ için 178, Ankara Üniversitesi için 166'dır. Toplam 344 anket formu analize dahil edilmiştir. Cevaplama oranı % 86' dır.

### VII.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçme Aracı

Veriler yapılandırılmış anket formu kullanılarak kişisel görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu 15 öğrenci üzerinde yapılan pilot araştırma ile sınanmıştır. Cevaplayıcılara anket formunun uzunluğu, formatı ve anlaşılabilirliği konusunda yorumları sorularak, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulanmıştır.

Teknolojiye uyum indeksi Parasuraman ve Colby (2001) [22] tarafından oluşturulan ölçekle ölçülmüştür. Ölçek on yargıdan oluşmaktadır. Bu yargılar için

"tamamen katılıyorum.....hiç katılmıyorum" biçimindeki beş noktalı likert ölçeği kullanılmıştır. Yargılar şunlardır:

1. Genellikle yeni ve ileri teknolojiye sahip ürün ve hizmetleri (örneğin, internet yoluyla satın alma, şubesiz bankacılık işlemleri, cep telefonu kullanmak gibi) başkalarından yardım almaksızın kendim uğraşıp keşfederek kullanabilirim.

2. Yeni ve ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetler genellikle sıradan insanların yararlanamayacağı kadar karmaşıktır.

3. Bilgisayarı kullanarak iş yapma fikri, iş saati sınırlaması olmadığından hoşuma gider.

4. İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmet satan işletmelerin teknik elemanlarından yardım aldığımda bazen benden daha fazlasını bilen birinden yararlandığımı düşünürüm.

5. İleri teknoloji, insana günlük yaşamı üzerinde daha fazla kontrol olanağı sağlar.

6. İnternet üzerinden bir ürün ya da hizmeti satın alırken kredi kartı numarası vermenin güvenli olduğunu düşünmüyorum.

7. Genellikle yeni bir teknoloji çıktığında arkadaşlarım arasında ilk kullanan ben olurum.

8. Yalnızca internet aracılığıyla ulaşabileceğim bir işletme ile iş yaparken kendimi güvende hissetmem.

9. Teknoloji mesleğimi ya da işimi daha etkili yapmamı sağlar.

10. Eğer internet ya da herhangi bir elektronik cihaz (faks, telefon v.s) üzerinden bilgi alırsanız gerçekten doğru yerden geldiği ya da bilginin doğru olup olmadığından asla emin olamazsınız.

Yargıların beşi olumlu, beşi ise olumsuz yargıdır. 3.,5. ve 9. sorular iyimserliği, 1. ve 7. sorular yenilikçiliği, 2. ve 4. cü sorular rahatsızlığı, 6., 8. ve 10. sorular ise güvensizliği ölçmektedir [22].

Kuramsal modelde sözü edilen psikografik özellikler, olumlu ve olumsuz dışsal faktörlerin ölçümünde ise, beş noktalı likert ölçeği kullanılmıştır.

Kullanım düzeyi, kullanılan ürün ve hizmet sayısı ile belirlenmiştir. Ürün ve hizmetler; bilgisayar, cep telefonu, sesli e-posta, chat yapmak, ATM kullanmak, internet yoluyla satın alma, hisse senedi alım-satımı yapmak, sesli mesaj göndermek, bankacılık işlemleri yapmak, referanduma katılmaktır.

## VIII. ANALİZLER

Çalışmada örnekleme dahil olan her cevaplayıcının teknolojiye uyum düzeyi hesaplanarak genel TUİ dağılımı ortaya konmuştur (Percentile). Cevaplayıcıların ayrı ayrı teknolojiyle ilgili iyimserlik, yenilikçi olma, rahatsızlık duyma ve güvensiz olma eğilimleri ortalama bazında saptanmıştır. Bilişsel faktörler açısından MKÜ ve AÜ arasında bir fark olup olmadığını saptamaya yönelik bağımsız örneklemlerde t testi uygulanmıştır. Olumlu ve olumsuz değişkenler faktör analizi ile az sayıda faktöre indirgenmiştir. İleri teknolojiye dayalı ürün/hizmetleri kullanım düzeyi bağımlı değişken; TUİ, psikografik özellikler, demografik özellikler, olumlu ve olumsuz dışsal dinamikler bağımsız değişkenler olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır.

### VIII.1.Tüketicilerin Teknolojiye Uyum Düzeyi

Cevaplayıcıların teknolojiye uyum düzeyini ölçmek için kullanılan 10 maddelik ölçeğin güvenirlilik analizinde Cronbach alfa=0.4996 ve anlamlılık düzeyi 0.000 bulunmuştur. Ölçeğin güvenirliliği kabul edilebilir seviyededir. Cevaplayıcıların teknolojiye uyum düzeyleri genel ve derinlemesine olmak üzere iki aşamada incelenmiştir.

#### VIII.1.1.Genel Teknoloji Uyum İndeksi

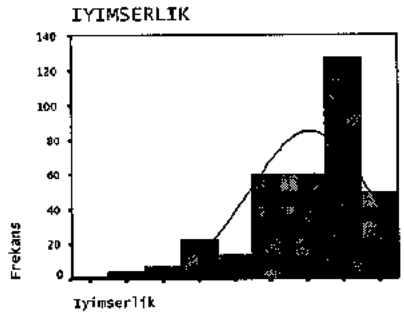
Her bir cevaplayıcının TUİ puanı; olumlu inançları ifade eden soruların toplam puanlarından (iyimserlik ve yenilikçilik) olumsuz inançları ifade eden soruların toplam puanının (rahatsızlık ve güvensizlik) çıkarılması ile elde edilmiştir. Puanların genel olarak dağılımı (percentile) hesaplanarak Tablo.1'de gösterilmiştir. Öğrencilerin minimum –12 puan, maksimum +20 puan aldıkları saptanmıştır. Öğrencilerin % 31.4'ü teknolojiye direnç göstermekte, % 68.6'sı ise teknolojiye olumlu yaklaşmaktadır.

#### VIII.1.2.Teknolojiye Uyum Düzeyinin Derinlemesine İncelenmesi

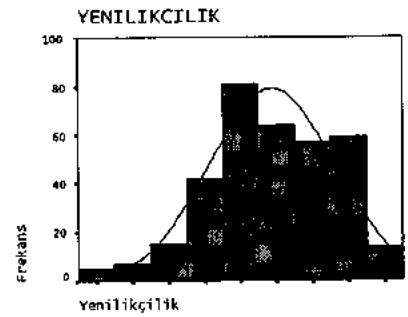
TUİ içinde yer alan inançlar ayrı ayrı incelendiğinde (Şekil.2); iyimser olma eğiliminin bir hayli yüksek olduğu görülmektedir (Ort: 4.03). Genel olarak tüketicilerin "Teknoloji iyi bir şeydir" anlayışında olduğunu ve teknolojinin yaşamlarında kontrol, esneklik ve etkinlik sağladığına inandıklarını söylemek mümkündür. Tüketicilerin önemli bir kesiminin iyimser olduğu görülmektedir.

**Tablo. 1. Teknoloji Uyum Indeksi**

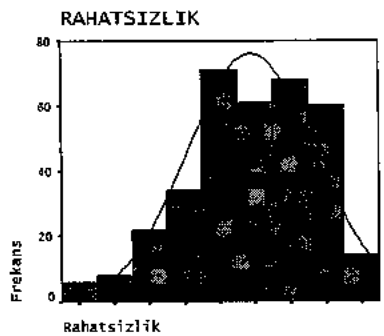
| TUİ puan. | Frek. | Yüzde | Küm. Yüzde | Teknolojiye Uyum Düzeyi |
|---|---|---|---|---|
| -12,00 | 1 | ,3 | ,3 | |
| -10,00 | 1 | ,3 | ,6 | |
| -9,00 | 1 | ,3 | ,9 | Teknolojiye yüksek dirençli |
| -8,00 | 2 | ,6 | 1,5 | |
| -7,00 | 4 | 1,2 | 2,6 | |
| -6,00 | 8 | 2,3 | 4,9 | |
| -5,00 | 8 | 2,3 | 7,3 | |
| -4,00 | 17 | 4,9 | 12,2 | Teknolojiye kısmen dirençli |
| -3,00 | 18 | 5,2 | 17,4 | |
| -2,00 | 21 | 6,1 | 23,5 | |
| -1,00 | 27 | 7,8 | 31,4 | |
| ,00 | 37 | 10,8 | 42,2 | Orta |
| 1,00 | 38 | 11,0 | 53,2 | |
| 2,00 | 35 | 10,2 | 63,4 | Teknolojiye kısmen yüksek uyumlu |
| 3,00 | 33 | 9,6 | 73,0 | |
| 4,00 | 21 | 6,1 | 79,1 | |
| 5,00 | 16 | 4,7 | 83,7 | |
| 6,00 | 18 | 5,2 | 89,0 | |
| 7,00 | 9 | 2,6 | 91,6 | |
| 8,00 | 10 | 2,9 | 94,5 | Teknolojiye yüksek uyumlu |
| 9,00 | 10 | 2,9 | 97,4 | |
| 10,00 | 3 | ,9 | 98,3 | |
| 12,00 | 2 | ,6 | 98,8 | |
| 13,00 | 3 | ,9 | 99,7 | |
| 20,00 | 1 | ,3 | 100,0 | |
| Toplam | 344 | 100,0 | | |



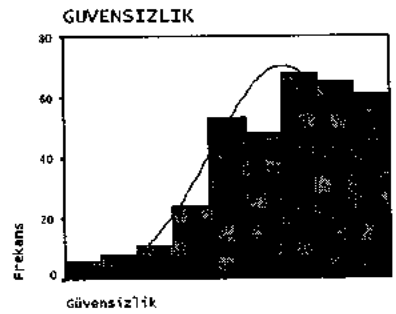

**Std.sapma=0.81**
**Ort.=4.03**
**N=344**




**Std.sapma=0.87**
**Ort.=3.43**
**N=344**




**Std.sapma=0.90**
**Ort.=3.45**
**N=344**




**Std.sapma=0.97**
**Ort.=3.77**
**N=344**

**Şekil.2. Teknolojiye İlişkin İnançların Dağılımları**

Ancak küçük bir yüzdenin teknolojinin yararı konusunda şüpheleri olduğu saptanmıştır. Yenilikçi olma (teknolojiyi kullanmada önder olma) eğiliminde, dağılımın simetrik olduğu ve ortalamanın beş noktalı ölçeğin orta noktasına yakın olduğu görülmektedir (Ort:3.43). Genel olarak cevaplayıcıların orta düzeyde yenilikçi olduğu ve bir yarısının ortalamanın üstünde diğer yarısının ise ortalamanın altında olduğu belirlenmiştir. Teknolojiden rahatsızlık duyma eğilimi orta düzeydedir (Ort:3.45). Öğrenciler teknolojinin karmaşık olduğuna ve onu kontrol edemeyeceklerine orta düzeyde inanmaktadırlar. Güvensizlikle ilgili inançlar açısından ise, teknolojiye dayalı ürün/hizmetleri kullananların çoğunun özellikle internet ve e-ticaret konusunda yapmak istedikleri işin doğru düzgün yapılacağına inanmadıkları ve güvenmedikleri görülmektedir (Ort:3.77).

### VIII.1.3.Ankara ve Mustafa Kemal Üniversiteleri İşletme Bölümü Öğrencileri Arasında Karşılaştırmalar

Her iki üniversite öğrencilerinin bilişsel faktörler açısından farklılıklara sahip olup olmadığını anlamak için yapılan t testinde yalnızca iyimserlik eğilimi açısından bir farklılığın olduğu, diğer eğilimler açısından bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Mustafa Kemal Üniversitesi öğrencilerinin teknolojinin yararı konusundaki iyimser inançları daha yüksektir (Tablo.2).Bunun nedeninin ne olabileceği sorusuna cevap arandığında; bu sonuç ile birlikte MKÜ öğrencilerinin ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanım oranları değerlemeye alınmıştır. MKÜ öğrencilerinin Ankara Üniversitesi öğrencilerine göre daha düşük kullanım oranlarına sahip oldukları görülmüştür (MKÜ. Ort:3.89, Ankara Üniv. Ort:4.66). MKÜ öğrencilerinin teknolojiyi daha az kullandıkları için karşılaştıkları sorunların da az olması, iyimserlik düzeylerini arttırıyor olabilir.

**Tablo.2. Grup İstatistikleri ve Bağımsız Örneklemler için T Testi**

| GRUP | | N | ORT. | STD.SAP. | T | SD. | ANL. | YORUM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **İyimserlik** | 1 | 178 | 4,0974 | ,80129 | 1,674 | 339,775 | ,095 | Farklılık var. |
| | 2 | 166 | 3,9518 | ,81009 | | | | |
| **Yenilikçilik** | 1 | 178 | 3,3876 | ,89491 | -1,009 | 341,993 | ,314 | Farklılık yok. |
| | 2 | 166 | 3,4619 | ,83827 | | | | |
| **Rahatsızlık** | 1 | 178 | 3,4326 | ,86746 | -,290 | 334,750 | ,772 | Farklılık yok. |
| | 2 | 166 | 3,4608 | ,93742 | | | | |
| **Güvensizlik** | 1 | 178 | 3,7360 | ,99032 | -,649 | 341,498 | ,517 | Farklılık yok. |
| | 2 | 166 | 3,8042 | ,95944 | | | | |

*Not: 1.Mustafa Kemal Üniversitesi, 2.Ankara Üniversitesi*

### VIII.2. İleri Teknolojiye Dayalı Ürün ve Hizmetleri Kullanım Düzeyine Etki Eden Faktörler

İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin kullanılma düzeyi bağımlı değişken, demografik, psikografik özelikler, olumlu ve olumsuz dışsal dinamikler ve TUİ bağımsız değişkenler olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Bağımsız değişken olarak demografik özelliklerden yalnızca cevaplayıcıların gelir düzeyi ve cinsiyetleri regresyona dahil edilmiştir.

Psikografik eğilim 8 soruluk bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin güvenirlilik analizinde Cronbach alfa 0.35 bulunmuştur. Araştırmanın daha kolay yorumlanmasını sağlamak amacıyla psikografik eğilim, 8 değişkenin ortalaması alınmak suretiyle tek bir değişken olarak analize dahil edilmiştir.

Kullanıma olumlu etkisi olan faktörleri aza indirgemek için yapılan faktör analizinde, "çağı yakalama", "zaman sınırının olmaması" ve "uluslararası alışveriş olanağı sunması" olmak üzere üç faktör elde edilmiş ve bu üç faktörün faktör skorları regresyona dahil edilmiştir. Faktör analizi Ek.1'de gösterilmektedir. Kullanıma olumsuz etkisi olan faktörler için yapılan faktör analizinde ise, "alışverişin sağladığı gezme olanağından yoksun kalmak", "işletmenin ürün hakkında yeterli bilgilendirmeyi yapmaması" ve "erişimin pahalı olması" faktörleri elde edilmiş ve faktör skorları regresyona dahil edilmiştir. Faktör analizi Ek.2'de gösterilmektedir.

Yapılan regresyon analizinde (Tablo.3); düzeltilmiş $r^2$=0.20'dir. Geliştirilen regresyon denklemi ile kullanım düzeyindeki değişmelerin % 20'si bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Varyans analizi sonuçlarına göre ise F değeri 9.899 ve anlamlılık=0.000 bulunmuştur. Otokorelasyonu ölçen Durbin-Watson test istatistiği 2.038 olduğundan ototkorelasyon önemsizdir.

Beta değerlerine bakıldığında teknolojiye uyumu yüksek olan kişilerin ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri daha fazla kullandıklarını söylemek mümkündür. Bu bulgu akademik yazındaki diğer araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Yeniliğe

açık psikografik eğilimli olanlar ileri teknolojiyi daha fazla kullanmaktadırlar. Gelir düzeyi arttıkça kullanım düzeyi artmaktadır. Erkekler teknolojiyi daha fazla kullanmaktadırlar. İş yaparken zaman sınırının olmaması ve çağı yakalama isteği kullanımı pozitif etkilemektedir. Alışveriş sırasında gezme olanağının olmaması ve işletmenin ürün hakkında bilgilendirme yetersizliği kullanım düzeyini azaltmaktadır. Uluslar arası alışveriş olanağı sunması ve erişimin pahalı olması faktörleri anlamlı bulunmamıştır. H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8 ve H10 hipotezleri kabul edilmiştir. H7 ve H9 hipotezleri red edilmiştir. Pazarlama yöneticisi teknoloji müşterileri olarak tanımlayabileceğimiz grubu, gelir düzeyi yüksek ve erkek gençleri hedef pazar olarak belirleyebilir. Bu hedef kitlenin yenilikçilik eğilimlerinin de yüksek olması sunulan ürün ve hizmetin toplum tarafından kabulüne ve benimsenmesine yardımcı olabilir. Ürün ve hizmetleri kullanırken iş saati sınırının olmaması üzerinde durularak ve günümüzde çağı yakalama gereği vurgulanarak olumlu mesajlar verilebilir. İnternet yoluyla satın almalarda gezme imkanının olmamasından duyulan hoşnutsuzluk, geleneksel alışverişin tercih edildiği şeklinde yorumlanabilir. Pazarlama yöneticisi bu olumsuzluğu, ürün ya da hizmetin diğer yararlarını vurgulayarak telafi edebilir. Ürün ve hizmetler hakkında tüketicinin öğrenmek isteyebileceği her türlü bilginin cevaplanmasına hizmet edecek bir sistemin oluşturulmasında yarar vardır.

Müşterileri daha iyi anlamak, müşteri odaklı yaklaşım ve müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamasında etkililik ve verimlilik sağlayabilir.

**Tablo.3. İleri Teknolojiye Dayalı Ürün/Hizmet Kullanımı-Regresyon Analizi**

| Tahmin Değişkenleri | Beta D. | T Değ. | Anl. |
|---|---|---|---|
| Sabit | | 0.890 | 0.374 |
| Teknolojiye uyum düzeyi | 0.107 | 2.021 | 0.04* |
| Psikografik eğilim | 0.129 | 2.470 | 0.01* |
| Gelir düzeyi | 0.249 | 5.046 | 0.00* |
| Cinsiyet | 0.103 | 2.091 | 0.03* |
| Zaman sınırının olmaması | 0.108 | 2.124 | 0.03* |
| Çağı yakalamak | 0.105 | 2.072 | 0.03* |
| Uluslar arası alışveriş olanağı | 0.056 | 1.136 | 0.25 |
| Ürün hakkında bilgilendirme yetersizliği | -0.165 | -3.280 | 0.00* |
| Erişimin pahalı olması | 0.055 | 1.068 | 0.28 |
| Geleneksel alışverişteki gezme olanağından yoksun kalmak | -0.169 | -3.401 | 0.00* |

**Düz.$r^2$=,20 F=9.899 F Anl.=,000 Dur.W.=2,038**

*Not:*Anlamlı*

## XIX. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre, gençlerin önemli bir kesimi ileri teknolojiye uyumludur. Bu sonuç, pazarlama yöneticisinin ileri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri ilk kez pazara sunarken teknoloji müşterisi denilen uyum düzeyi yüksek genç kesimleri hedeflemesinin daha doğru bir yaklaşım olacağını göstermektedir.

Gençlerin teknolojiye karşı iyimserlik eğilimleri yüksek, yenilikçilik ve rahatsızlık eğilimleri orta düzeyde ancak önemli ölçüde güvensiz oldukları saptanmıştır.

Pazarlama yöneticisi, iyimserlik düzeyini daha da arttırmak için tüketicilere sattığı ürünün yaşamlarına olumlu etkilerini vurgulayarak yararını göstermelidir. İş saati sınırlamasının olmadığını, yaşamlarını kontrol edebileceklerinin ve işlerini daha etkili bir biçimde başarabileceklerinin altını çizen mesajlar veren tutundurma stratejisi izlemelidir.

Genel olarak gençlerin yenilikçilik (yeni şeyleri deneme) eğilimi orta düzeyde bulunmuştur. Teknolojideki yeni gelişmeleri izleme, bilgi toplama eğilimleri orta derecededir. Pazarlama yöneticisi ileri teknolojiye dayalı ürünlerin benimsenmesini sağlamak için ürün reklamını yapacak ve işletme hakkında olumlu mesajlar verecek sadık müşteriler, yazarlar, dağıtıcılar veya mühendisler gibi misyoner gruplar oluşturarak ürünün çekiciliğini arttırabilir.

İleri teknolojiden duyulan rahatsızlık orta düzeydedir. Rahatsızlığı minimuma indirgemek için pazarlama yöneticisi farklı yöntemler kullanabilir. Bazı tüketiciler ürünün kullanım kılavuzunu yeterli bulurken, bazıları bir kursla öğrenmeyi tercih edebilir. Ya da bazıları birilerinin kendisine göstermesini tercih edebilir. Pazarlama yöneticisinin kendi hedef kitlesinin bu eğilimlerine göre çözüm sunması gerekir. Bu çözümlerde; tüketicinin ileri teknolojiye dayalı ürünü yardıma gereksinim duymaksızın kolayca kullanacak biçimde dizayn edilmesi esastır. Kullanımı az zaman almalıdır. Düzgün çalıştığına ilişkin ipuçları vermelidir. Örneğin internet bağlantısı kurulduğunda telefon sesinin duyulması gibi. Diğer teknolojilerle de uyumlu olmalıdır.

Güvensizlik inancına karşı ise aşağıdaki çözüm önerileri dikkate alınabilir:

-Ürün/hizmetin güvenli olduğunu gösteren mesajlar vermek.

-Geri bildirim sunmak.

-İtibarlı ve güvenilir bir marka oluşturmak.

-Garantiler sağlamak.

Her iki üniversitenin öğrencilerinin bilişsel faktörler açısından farklılıklarına bakıldığında yalnızca iyimserlik eğilimi açısından bir farklılığın olduğu, diğer eğilimler açısından bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Mustafa Kemal Üniversitesi öğrencilerinin teknolojinin yararı konusundaki iyimser inançları daha yüksektir.

İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetleri kullanma düzeyini "teknolojiye uyumun yüksek olması ve genel olarak yaşamı kontrol etme isteği, modayı takip etme ve sonuçları düşünmeden ani hareket eğilimlerini ifade eden psikografik özelliklerin olumlu etkilediği söylenebilir. Gelir düzeyi arttıkça kullanım düzeyi artmaktadır. Erkekler ileri teknolojiyi daha fazla kullanmaktadırlar. Çağı yakalamak isteği ve iş saati sınırlamasının olmaması kullanım düzeyini artırmaktadır.

İşletmelerin gerekli bilgilendirmeyi yapmaması ve alışverişte gezme imkanının olmaması kullanım düzeyini azaltmaktadır. Tüketicilerin karar alma sürecinde, kararın satın almaya dönüşmesini sağlayacak olan bilgilendirmelerin yapılması için satış personelinin eğitilmesi yararlıdır.

Pazarlama yöneticisinin, tüketicilerin vurgulanan psikografik eğilimleri dikkate alarak bu özelliklere sahip ve gelir düzeyi yüksek olan bireyleri hedef kitle olarak tanımlaması, başarı olasılığını artıracaktır. İleri teknolojiye dayalı ürün ve hizmetlerin alt gelir gruplarına da yaygınlaştırılması gereği vardır. Devletin bu alandaki desteği yararlı olabilir. Türkiye'de Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun Ulusal Yenilik Programı çerçevesinde yürüttüğü yaygınlaştırma çabalarının hızlandırılması gerekmektedir.

Teknolojiye dayalı ürünlerin fiyatlandırılmasında şüphesiz ki üretim maliyetleri belirleyicidir. Ancak tek belirleyici değildir. Ürünün fiyatlandırılmasında ürünün algılanan değeri ve tüketicinin bu fiyatı ödeyebilme gücü de çok önemlidir. Pazarlama yöneticisinin tüketicilerin bilişsel olarak teknolojiye dayalı ürünü satın almaya hazır olmasını sağlayacak iyimserlik eğilimlerini arttırması satışları arttırabilir.

Pazarlama yöneticisi süreç içerisinde hem yeni müşteriler kazanmak hem de mevcut müşterilerin tatmin düzeyini arttırmaya çabalamalıdır. Böylece pazar payını arttırabilir. Pazarlama yöneticileri bu süreçte yalnızca 4P (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma karmaları) olarak kavramlaştırılan dışsal pazarlama (external marketing) çabalarına değil, işletme çalışanlarını da ürün ve işletmeye güçlü bir şekilde inanan, müşteriye iyi hizmet etmeye yönelik motivasyonlarını yükseltecek içsel pazarlama (internal marketing) çabalarına, çalışan ve müşteri karşı karşıya geldiğinde müşteriyi ürün lehine çevirmeye yönelik çabalara (interactive marketing) önem vermelidir.

Müşteri odaklı stratejilerin geliştirilmesi ile birlikte işletmeler daha uzun vadeli ve karlı ilişkiler oluşturma olanağını elde edeceklerdir.

## X. ARAŞTIRMA KISITLARI

Araştırma bulguları toplumun tüm kesimlerini ve çeşitliliği sağlamadığından dolayı genelleme yapmak konusunda dikkatli yorumlanmalıdır. Bu çalışma, gelecekte farklı tüketici grupları üzerinde yapılacak çalışmalarla genişletilebilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Öncü, F. (2002). *E-Pazarlama/İnternet Olanaklarıyla Ürün ve Hizmetin Hedef Pazara Sunulması ve Satışı*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

[2] Parasuraman, A. (1996). Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in External, Interactive and Internal Marketing. *Frontiers in Service Conference*, Nashville, sunulmuş, yayınlanmamis bildiri..

[3] Özmen, Ş. (2003). *Ağ Ekonomisinde yeni Ticaret Yolu, e-Ticaret*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

[4] Kanıbir, H.; Aydın, G. & Nart, S. (2003). Teknolojik Yeniliklere Dayalı Bankacılık Hizmetlerini Kullanım Özelliklerine Göre Müşteri Profillerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Pilot Çalışma. *8.Ulusal Pazarlama Kongresi*, Kayseri, 345-365.

[5] Kurtuldu, H.S. & Şahin, Ç. (2003). İnternet Yoluyla Satınalmayı Olumsuz Etkileyen Faktörler ve Pazarlama Stratejilerine Yönelik Muhtemel Etkileri. *8.Ulusal Pazarlama Kongresi*, Kayseri, 3-26.

[6] Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (2001). *Değişim.tr-İnternetle Gelişimde Türkiye*. (Haz. Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı). I.Basım. İstanbul.

[7] Davies, H. & Howard, L. (1995). The Benefits of Guanxi: The Value of Relationships. *Industrial Marketing Management*, 24, 207-213.

[8] Gupta, A.; Su, B.C. & Walter, Z. (2003). Risk Profile and Consumer Shopping Behavior in Electronic and Traditional Chanenels. *Decision Support Systems*, Ağustos, 1.

[9] Cox, D.F. (1967). *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Boston: Harward University Pres.

[10] Taylor, J.W. 1974. The Role of Risk in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, 38(2). 54-60.

[11] Bhainagar, A; Misra, S. & Rao, H.R. (2000). On Risk, Convenience and Internet Shopping Behavior. *Communications of the ACM*, 43(1), 98-105.

[12] Miyazaki, A.D. & Fernandez, A. (2001). Consumer Perceptions of Privacy and Security Risks for Online Shopping. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 27-54.

[13] Corbitt, B.J.; Thanasankit, T. & Yi, H. (2003). Trust and E-commerce: A study of Consumer Perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications*, Nisan, 203.

[14] Liu, X. & Wei, K.K. (2003). An Empirical Study of Product Differences in Consumers' E-commerce Adoption Behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*, Nisan, 229.

[15] Yousafzai, S.Y.; Pallister, J.G. & Foxall, G.R. (2003). A Proposed Model of E-Trust for Electronic Banking. *Technovation*, 23, 847.

[16] Choi, J. & Geistfeld, L.V. (2003). A Cross-cultural Investigation of Consumer E-shopping Adaption. *Journal of Economic Psychology*, Ağustos, 1-16.

[17] Hsu, C.L. & Lu, H.P. (2003). Why do People Play On-line Games? An Extended TAM with Social Influences and Flow Experience. *Information and Management*, Ağustos, 1-13.

[18] Lin, J. & Lu, H. (2000). Toward an Understanding of the Behavioural Intention to Use a Web Site. *International Journal of Information Management*, 20, 197-208.

[19] Cowles, D. & Crosby, L.A. (1990). Consumer Acceptance of Interactive Media in Service Marketing Encounters. *Service Industries Journal*, 10, Temmuz, 521-540.

[20] Eastlick, M.A. (1996). Consumer Intention to Adopt Interactive Teleshopping. *Marketing Science Institute Report*, August, 96-113.

[21] Dabholkar, P. (1996). Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29-51.

[22] Parasuraman, A. & Colby, C.L. (2001). *Techno-ready Marketing: How and Why Your Customers Adopt Technology*. New York: The Free Press.

[23] Mick, D.G. & Fournier, S. (1998). Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions and Coping Strategies. *Marketing Science Institute Monograph*, Report No. 98-112.

***Teşekkür: Bu çalışmayı destekleyen MKÜ Araştırma Fonu'na ve makalenin düzeltilmesine katkıda bulunan hakemlere teşekkür ederiz.***

**Tülin URAL** (tulin57@yahoo.com) is an Assistant Professor of Marketing at Mustafa Kemal University in Turkey. She graduated from Istanbul University, Faculty of Economics. She received her Ph.D. degree in Cukurova University, Social Sciences Institute, in 2001. She has been working at Mustafa Kemal University, Faculty of Economics and Administrative Sciences since 1997. She has publications on international marketing, marketing strategies, business ethics, small and medium enterprise management.

**Betül BALIKÇIOĞLU** (bbalikci@politics.ankara.edu.tr) is a Research Assistant of Marketing at Mustafa Kemal University. She received her Master degree in Mustafa Kemal University, Social Sciences Institute, in 2000. She is interested in consumer behaviour, ethnic marketing, and consumer ethnocentrism.

**EK.1 Olumlu Dışsal Faktörler-Faktör Analizi**

| Değişkenler | Faktörler | | |
|---|---|---|---|
| | F1 | F2 | F3 |
| -Çağı yakalamak<br>-Zaman sınırının olmaması<br>-Uluslar arası alışveriş imkanı | 0.783 | 0.795 | 0.869 |
| *Özdeğerler* | *3.691* | *1.280* | *1.117* |
| *Açıklanan varyans (%)* | *36.907* | *12.805* | *11.170* |
| *Kümülatif varyans (%)* | *60.881* | | |
| *KMO Yeterlilik ölçütü* | *0.829* | | |
| *Bartlett Testi* | *854.900 (df.45,p.0.000)* | | |

**EK.2 Olumsuz Dışsal Faktörler**

| Değişkenler | Faktörler | | |
|---|---|---|---|
| | F1 | F2 | F3 |
| -Gezme olanağından yoksun kalm.<br>-Ürün ile ilgili bilgilendirme eksikliği<br>-Erişimin pahalı olması | 0.772 | 0.662 | 0.730 |
| *Özdeğerler* | *2.755* | *1.516* | *1.007* |
| *Açıklanan varyans (%)* | *25.046* | *13.785* | *9.154* |
| *Kümülatif varyans (%)* | *47.985* | | |
| *KMO Yeterlilik ölçütü* | *0.748* | | |
| *Bartlett Testi* | *486.185 (df.55,p.0.000)* | | |

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.137-149.

# BİREY VE ORGANİZASYON UYUMU VE ÇALIŞANLARIN İŞ TUTUMLARINA ETKİSİ

*Mehmet Y. YAHYAGİL*

*Yeditepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

***PERSON-ORGANIZATION FIT AND ITS INFLUENCE ON THE WORK RELATED ATTITUDES OF EMPLOYEES***

***Abstract:*** *This study is designed to test the adaptability of Organizational Culture Profile in Turkish business world originally developed by O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991)[1] for the assessment of the fit between personal and organizational values in the field of organizational behavior. Although the original measurement instrument is consisted of 54 values, 10 more values were also added for understanding the characteristics of Turkish business world. The study covers the employees of 2 local municipalities situated in Istanbul (N =137) whom were required to indicate the degree of the importance of 64 items (values) from the perspective of their own personal preferences and their organization. The association between person-organization fit and the level of job satisfaction was also examined. The statistical analyses suggested that the measurement instrument could be of use in Turkey as well as by the human resources departments for selecting the right employees.*

***Keywords:*** *Person-Organization Fit, Organizational Culture, Q-Sort Technique, Job Satisfaction*

***BİREY VE ORGANİZASYON UYUMU VE ÇALIŞANLARIN İŞ TUTUMLARINA ETKİSİ***

***Özet:*** *Bu çalışma, örgütsel davranış alanında birey ve organizasyon arasında uyum düzeyinin saptanabilmesi için O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in (1991) [1] geliştirdiği ve "Örgüt Kültürü Profili" (OCP) olarak adlandırılan ölçme aracının ülkemiz iş dünyası koşullarındaki uygulanabilirlik derecesini belirlemek için planlanmıştır.. Bu nedenle, özgün ölçme aracında yer alan ve bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin 54 maddeye, yapılan bir pilot çalışma sonuçlarından yararlanılarak Türk iş dünyasının niteliklerini yansıtabilecek 10 madde daha eklenmiştir. Böylelikle, toplam 64 değer-yargısının İstanbul'daki 2 yerel yönetim kuruluşu çalışanları (N = 137) tarafından hem bireysel ve hem de çalıştıkları kuruluşlar açısından ne ölçüde önem taşıdığını belirlemeleri istenmiştir. Ayrıca, saptanan birey-organizasyon uyum düzeyi (B-O uyumu) ile iş tatmini arasındaki ilişki de incelenmiştir. Çalışma sonuçları, istatistiksel açıdan öncelikle bu ölçme aracının ülkemizde de kullanılabileceğini göstermiştir. Ayrıca, işletmelerin kültürel profillerinin tanımlanmasında olduğu kadar eleman seçiminde de kullanılabilecek bir ölçme aracı olması da önemlidir.*

***Anahtar Sözcükler:*** *Birey-Organizasyon Uyumu, Örgüt Kültürü, Q-Sort Tekniği, İş Tatmini*

## I. GİRİŞ

Örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde işletme çalışanlarının bireysel değer yargıları ile çalıştıkları işletmenin bünyesindeki değerler sistemi (örgütsel kültür) arasındaki bağıntı, birey-organizasyon uyumu (B-O uyumu / person-organization fit) olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler açısından çalışanların iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel yurttaşlık gibi iş görme tutumlarının olumlu yönde geliştirebilmesinde mevcut örgüt kültürünün odak noktasını oluşturan değerler sisteminin önemi açıktır. Birey-organizasyon uyum (B-O uyumu) düzeyinin bilimsel olarak saptanması gerek örgüt kültürü profilinin belirlenmesinde, gerekse işe alım sürecinde doğru adayların doğru işe seçilmeleri açısından önem kazanmaktadır. Bu alandaki çalışmaların başlangıç noktasını Lewin'in (1963) [2] insan davranışını, birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlaması oluşturmaktadır. Özellikle psikoloji alanında birey ve ortam arasındaki karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler ağını (interaksiyonist) inceleyen yaklaşım açısından literatürde, organizasyonlarda da çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarının incelenebilmesi için yalnız bireyler olarak çalışanların ya da doğrudan işletmelerin belli niteliklerinin değil; bu nitelikler arasındaki ilişkiyi belirleyen [3,4] uyum düzeyinin önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda mevcut çalışmanın amacı ülkemizde gereği kadar ilgi toplamamış olan bu konuda, işletmelerin kültürel profillerinin belirlenerek; çalışanlarla, işletmelerin kültürel değer yargıları açısından aralarındaki uyum düzeyinin saptanmasıdır. Bunun için, O'Reilly ve meslekdaşları (1991) [1] tarafından geliştirilerek B-O uyum düzeyini saptamak için kullanılan ve örgüt kültürü profili (ÖKP) olarak tanımlanan ölçme aracı (organizational culture profile / OCP) Türkçe'ye uyarlanarak, bir uygulama yapılması amaçlanmıştır. Bu yönü ile çalışma, hem örgüt kültürü odaklı araştırmalar için, hem de insan kaynakları için eleman seçim ve yerleştirme sürecinde kullanılabilecek olması açısından önem taşımaktadır.

## II. TEORİK ÇERÇEVE

Psikoloji alanında özellikle kişilik özelliklerinin

belirlenmesi ve sosyal çevreyle bireylerin uyumlu bir etkileşim içinde olup, olmadıklarının saptanmasına benzer bir şekilde, örgütsel davranış alanında da uyum çalışmaları genel olarak birey ve çevresel koşullar uyumu (person-environment fit / P-E fit) başlığı altında dört temel teorik uyum düzeyinde incelenmektedir. Bunlardan ilki, en yaygın şekilde kullanıldığı ve bu çalışmada da esas alındığı üzere bireylerin ve çalıştıkları organizasyonun değerler sistemi arasındaki (person-organization fit / P-O fit) uyum [5-8] düzeyidir. Bu teorik yaklaşımın temel nedeni, örgüt kültürünün odak noktasını varsayımlar, değerler ve inançların oluşturmasıdır [9]. İkinci uyum düzeyi örgüt liderleriyle, örgüt amaçları arasında gerçekleşmektedir [10]. Göreceli olarak daha az inceleme konusu olan birey-organizasyon uyumuna ilişkin üçüncü ve dördüncü düzeyler ise organizasyonların genel yapısal sistemleri ve çalışanların ihtiyaçları arasındaki uyum ([11-12]) ve örgüt iklimi ile çalışanların kişilik özellikleri arasındaki genel uyum derecesinin saptanmasına ilişkindir [13].

Kuşkusuz birey-organizasyon (B-O) uyumu teorik açıdan örgüt kültürü kavramı içinde incelendiğinden, bu konudaki çalışmalarda genel olarak karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler (interaksiyonist) ya da normatif açıdan bir yaklaşım yapılmaktadır. Üzerinde net bir akademik uzlaşma bulunmamakla birlikte ilgili literatürde [1,14] görüleceği gibi, örgüt kültürünün odak noktasında değerler vardır. Teknik bir terim olarak değer, insanların tutum ve davranışlarında yol gösterici niteliğe sahip, göreceli olarak kalıcı, bir diğer ifadeyle, kolaylıkla değişmeyen yargı ve inançlardır [8,15,16]. Nitekim kültür çalışmalarında -değer (value) teriminin- tanımlanmasındaki sorunlar nedeniyle Schein [9], temel varsayım (basic assumption) teriminin kullanılmasını önermiştir.

Bu çerçevede vurgulanması gereken önemli bir husus, B-O uyum araştırmalarında temel amacın örgüt kültürünün tipolojisinin belirlenmesi olmadığıdır. Kuşkusuz, bireysel ve örgütsel değerlerin saptanmasından sonra örgüt kültürünün niteliği hakkında genel bir sonuca varmak mümkün ise de, B-O uyum araştırmalarında amaç, örgüt kültürü ve genel performans düzeyi arasındaki bağıntının ya da klasik anlamda Quinn'in (1991) [17] yaklaşımındaki gibi örgüt kültürünün takım, adhokrasi gibi temel nitelikler açısından sınıflanması değildir. Araştırma amaçlarındaki bu ayrımdan dolayı B-O uyum düzeyinin saptanması, bireylerin ve organizasyonların iş görme ilke ve süreçlerinin temelini oluşturan değer yargılarının belirlenmesini gerektirdiğinden, farklı ölçüm ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanılmaktadır.

Bu çalışmada esas alındığından, öncelikle O'Reilly ve meslektaşları tarafından geliştirilen örgüt kültürü profilinin (OCP/ÖKP) nasıl tasarlandığı üzerinde durmak gerekecektir. Araştırmacılar, ilk olarak literatürdeki teorik çalışmalar ve araştırmaların ayrıntılı bir taraması sonucunda örgüt kültürünün özünü oluşturan değerlere ilişkin 110 maddelik bir havuz oluşturmuştur. Daha sonra, belirlenen her bir değer yargısı 4 ayrı ölçüt esas alınarak 54 maddeye indirgenmiştir. Bu ölçütlere göre çalışmada kullanılacak ve örgüt kültürünü oluşturduğu varsayılan değerlerin öncelikle ekonomik sektör, örgütsel büyüklük, örgüt tipinden etkilenmeyen değerler olmasına dikkat edilmiştir. İkinci olarak, her bir maddenin tüm işletmelerin kendi örgüt kültürleri içinde ayırt edici bir nitelik (diskriminasyon) taşıması koşulu aranmıştır. Üçüncü olarak, ölçekte yer alan tüm değer yargılarının farklı örgüt çalışanlarınca aynı şekilde yorumlanabilecek nitelik taşımasına özen gösterilmiş ve sonuncu ölçüt açısından da, aynı değer yargısının başka bir isim altında ikinci kez tanımlanmamış olmasına dikkat edilmiştir.

Örgüt Kültürü Profili (ÖKP) olarak adlandırılan özgün ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde farklı meslek gruplarından 5 farklı örnek çevresi üzerinde uygulama yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu uygulama ve değerlendirme sürecinde (Q-sort) olarak adlandırılan, 'sıralamaya' dayalı bir teknik kullanılmıştır. Buna göre her denek, belirlenen 54 değer yargısından gerek çalıştığı işletmenin nitelikleriyle örtüşenleri ve gerekse kendi açısından (işletmede mevcut olsun ya da olmasın) önemsediği değer yargılarından en çok öne çıkan iki maddeyi (değeri) en başa yazarak, giderek azalan önem sırasına göre belirlenen kategorilere yerleştirmektedir. Önem derecesine göre işaretlenen değerlerin kategorik sıralanma tekniği (2-4-6-9-12-9-6-4-2) şeklindedir. Bunun için yapılacak analizlerde de, verilerin sıralamalı (ordinal) ölçekle elde edildikleri dikkate alınmaktadır.

Ancak elde edilen verilerin yukarıda tanımlandığı şekilde analizi istatistiksel açıdan sorgulanan bir teknik olup, bu uygulama (bir kişinin bir konunun unsurlarını göreceli, ancak zorunlu olarak çeşitli skalalar, kategoriler arasında sıralamasını esas alan ölçüm tekniği) "ipsative" teknik olarak adlandırmakta [18] ve "normatif" tekniği kullanan (Likert tipi) ölçme araçlarının daha nesnel sonuçlar vereceği ileri sürülmektedir. Nitekim çeşitli B-O uyum araştırmalarında [15,19] 9'lu kategoriler oluşturulması yerine genelde 7'li Likert tipi ölçme araçlarının kullanılması tercih edilmiştir. Ancak, verilerin ölçümü ve dolayısıyla analizi için tercih edilen tekniklerin dışında, örgüt kültürü profili olarak adlandırılan ölçme aracının O'Reilly ve meslektaşlarının çalışmaları sonucunda vardıkları ve kabul gören sonuçlar şunlardır.

Öncelikle ilgili ölçme aracının geçerlik ve güvenirliği bir dizi analizle test edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda, bu ölçme aracının örgüt kültürünü, bir işletmenin temel niteliklerini belirleyen değerler açısından istatistiksel anlamlılık açısından doğru olarak analiz edebildiği vurgulanmıştır [1,20]. Ayrıca birey-organizasyon uyum düzeyi ile çalışanların iş-görme

tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan-devri) arasında da olumlu bir ilişki saptanmıştır. Nitekim O'Reilly'den sonra çeşitli araştırmacılar tarafından yürütülen farklı çalışmalarda, farklı yöntemler kullanılarak birey ve işletmelerdeki mevcut değer sistemleri belirlenerek (çalışan) birey ve (çalışılan) organizasyon arasındaki uyum düzeyi saptanmıştır [11,21,22]. Tüm bu çalışmalarda, birey-organizasyon arasında belirlenen uyum düzeyi (değerler, amaçlar v.b.) ile çalışanların iş tatmini, örgüte bağlılık, işyerini arkadaşlara önerme istekliliği gibi belli iş görme tutumları arasındaki ilişkinin gücü kimi uzunlamasına çalışmalarla da test edilmiştir.

B-O uyum düzeyinin ölçümüne ilişkin veri değerlendirme teknikleri de dikkat çekecek ölçüde farklılıklar göstermektedir. Özellikle Q-sort tekniği bu çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanıldığından, bu yöntemin kendine özgü düzenleme ve değerlendirme teknikleri hakkında bilgi sahibi olunması zorunludur. Bu alanda Caldwell ve O'Reilly (1990) [4] ile Chatman'ın (1989) [7] açıklamaları özellikle yol göstericidir. B-O uyum düzeyinin saptanmasında genel olarak iki temel hesaplama tekniği mevcut olup, ilk teknik, bireyin (çalışanın) gerek kendisi, gerekse organizasyon açısından olmasını istediği ve mevcut olduğuna inandığı değerleri, tamamen kendi algılamasına göre belirleme esasına dayanmaktadır. Bireysel algılamayı esas alan bu teknik 'doğrudan ölçüm' ya da 'öznel' olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışmada da söz konusu teknikle çalışanların bireysel algılamaları, Cable ve Judge (1997) [5] tarafından geliştirilen 3 maddelik bir araç ile ölçülmüştür.

İkinci ölçüm tekniği 'gerçek' ya da 'dolaylı', (nesnel) olarak adlandırılmaktadır. Bu teknikle öncelikle, bir kurumda çalışan bireylerin salt bireysel algılamalarına göre mevcut değerler ile kendi tercihlerine göre var olmasını tercih ettikleri değerler saptanmaktadır. İkinci aşamada ise, bireysel algılamaya göre çalışanların iş gördükleri işletmede var olduğunu algıladıkları değerler (aritmetik ortalamalarına göre) sıralanarak, örgüt kültürü profili belirlenmektedir. Ölçme ve değerlendirmenin son aşaması ise, işte bu bireysel algılama ve tercih edilen değerler arasındaki uyum düzeyinin hesaplanmasıdır. Uyum araştırmalarının ilginç yönü, literatürde de net olarak görüldüğü gibi gerek nitel (kalitatif), gerekse nicel (kantitatif) yaklaşımlar açısından üzerinde uzlaşılan bir hesaplama tekniğinin olmamasıdır.

Burada vurgulanması gereken husus, B-O uyum düzeyinin hesaplanmasında analiz birimi olarak bireylerin (tekil-düzey) ya da tüm çalışanların kümülatif yorumunun (çoğul-düzey) analiz birimi olarak alınmasındaki farklılıktır. Bireysel düzeydeki analiz, her bir işletme çalışanının gerek doğrudan, gerekse dolaylı ölçmede, çalışanların bireysel olarak iş görmeye ilişkin değerleri nasıl algıladığının belirlenmesinden ibarettir. Bu saptama, yukarıda değinilen 3 soruluk ölçme aracı kullanılarak ve ayrıca bireyin, çalıştığı organizasyonda hangi değerleri mevcut olarak algıladığı esas alınarak yapılmaktadır.

Genel olarak algılamaya dayalı olarak belirlenen (bireylere göre işletmede var olan) değerlerin her birinin aritmetik ortalaması ile işletmede olması tercih edilen değerlerin aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, mutlak fark ya da bu farkların kareleri hesaplanarak B-O uyum düzeyi sayısal bir değer olarak hesaplanmaktadır. Çok sıklıkla kullanılan ikinci bir teknik de, bu iki grup değer arasındaki (bireyler aynı maddeyi var olma durumu ya da tercih derecelerine göre işaretlediklerinden) ilişkinin (korelasyonun) hesaplanmasıdır. Bir diğer teknik de, bu iki grup değer arasındaki sayısal farklılıktan hareketle 'etki gücünün' (effect size) hesaplanması yoluyla B-O uyum düzeyinin ölçülmesidir [23].

Çoğulcu analiz düzeyinde eğer (Q-sort) tekniği kullanılmışsa, önce her bir çalışanın organizasyonda mevcut olarak nitelediği değerler sıralanarak (örgüt kültürü profili) belirlenmekte, sonra O'Reilly ve diğerleri (1991) [1] ve Block (1978) [24] tarafından da vurgulandığı üzere, faktör analizlerinin sonuçları doğrultusunda maddeler (değerler), yeniden (Q-sort) tekniğiyle sıralanmaktadır [18,21]. Daha sonra yukarıda da belirtildiği üzere, çoğulcu düzeydeki analizle elde edilen bu kültürel profile ilişkin ortalama değerleri ile her bir çalışanın organizasyonda olmasını tercih ettiği değerler, korelasyon katsayılarının hesaplanabilmesi için birbiriyle karşılaştırılmaktadır. Ancak bu düzenlemede (Q-sort / ayırım) tekniği kullanılmışsa veriler sıralama ölçeğinde ölçülmüş olduğundan, Spearman-Brown; yok eğer veriler aralıklı ölçek kullanılarak ölçülmüşse Cronbach alpha değerinin hesaplanması ve bunun da ($p > 0.70$) olması gerekmektedir [8].

İlgili literatürde yer aldığı şekilde, örgütlerin kültürel profillerinin belirlenerek, B-O uyum düzeyinin saptanması için deneklere yöneltilecek soruların ifade ediliş biçimi, uyum düzeyini belirlemek için kullanılacak tekniğin seçimi ve güvenirlik analiz usulüne ilişkin tüm teknik hususlar yukarıda özetlendiği üzere bu çalışmada da dikkate alınmıştır. Buna bağlı olarak ayrıntıları metodoloji bölümünde verildiği üzere, özgün ölçme aracında yer alan 54 madde (kültürel değer) Q-sort tekniği ile değil, normatif teknik kullanılarak, bir başka ifadeyle, Likert tipi ölçek kullanılarak bu uygulama gerçekleştirilmiştir.

## III. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın amacı: O'Reilly ve diğerleri (1991) [1] tarafından geliştirilmiş olan Örgüt Kültürü Profilinin (OCP/ÖKP), Türk iş dünyasının kültürel değerlerini de içerecek şekilde birey-organizasyon uyum (B-O uyumu) düzeyinin saptanması için, kullanılabilirliğinin denenmesidir. İkinci olarak da, bu araştırmalarda yapıla

geldiği gibi, B-O uyum düzeyi ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin saptanmasıdır.

Bu amaçla özgün ölçme aracını oluşturan 54 maddenin (değer) Türkçe karşılıklarını oluşturma çabası, Yeditepe Üniversitesi bünyesindeki çift-lisan kullanabilen örgütsel davranışçılar, İngilizce dil okutmanları ve araştırmacıların ortak bir çalışmasıyla, üzerinde genel bir uzlaşma sağlanana dek sürmüştür. Daha sonra Türkçe karşılıkları belirlenen bu 54 maddeye, Türk iş dünyasının iş görme değerlerini de yansıtabilmek amacıyla gene Yeditepe Üniversitesi'nde MBA programına devam eden (bir şirkette para getiren bir iş karşılığında ve bir yıldan uzun süreli çalışanlar) toplam 132 öğrenciden, Türk iş yaşamı kültürünü yansıttığını düşündükleri kültürel değerleri belirtmeleri istenmiştir. Sınırlı bir örnek çerçevesi oluşturulmuş olmakla birlikte, yapılan analiz sonucunda söz konusu denekler tarafından belirtilen değerlerden üzerinde en çok birleşilen 10 adet kültürel değer de özgün ölçme aracına eklenmiştir. Böylelikle, (54 + 10) toplam 64 maddeden oluşan örgüt kültürü profili soru formu hazırlanmıştır.

Ancak yukarıda da vurgulandığı üzere, (Q-sort) tekniğinin zorlukları göz önüne alınarak kimi araştırmacıların tercih ettiği gibi 7'li Likert tipi ölçme aracı geliştirilerek, deneklerin "hiç önemsemiyorum" ile "çok fazla önemsiyorum" seçeneklerine göre hem bireysel, hem de çalıştıkları işletme açısından 64 değerden her birisine hangi ölçüde önem verdikleri saptanmıştır [18,19,25]. Ayrıca işletme çalışanlarının tamamen bireysel algılarına göre kendilerinin önemsedikleri değerlerle, çalıştıkları işletmenin mevcut değerler sistemi arasındaki uyum derecesi ile iş tatmin düzeyini belirlemeleri de istenmiştir. Çalışanların bireysel algılamaya dayalı B-O uyum düzeyi Cable ve Judge (1996) [26] tarafından geliştirilen 3 madde ile ve çalışanların genel iş tatmini düzeyi de Chatman ve diğerleri [20] tarafından düzenlenen 3 maddelik iki ölçme aracıyla belirlenmiştir. Her iki soru formu da özgün olarak daha sağlıklı bir ölçüm yapabilmek amacıyla 7'li Likert tipi bir araç şeklinde geliştirildiğinden [18], bu uygulamada da 7'li Likert tipi ölçme araçları kullanılmıştır.

Örneklem çalışması: Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için İstanbul'daki iki büyük yerleşim birimindeki belediye çalışanlarının tamamı örnek kapsamına alınmıştır. Yerel yönetim kuruluşlarındaki (N1 = 92) ve (N2 = 76) toplam 168 çalışana soru formları dağıtılmış, ancak sonuçta değerlendirmeye uygun nitelikte olduğu belirlenen birinci kuruluştan 72; ikinci kuruluştan da 65 deneğe ait toplam 137 soru formu değerlendirilmeye alınmıştır.

Hipotez: Araştırmada, teorik çerçeveye bağlı olarak ilgili literatürdeki tüm çalışmalarda olduğu gibi, B-O uyum düzeyi ile iş-tatmini arasında olumlu (pozitif) yönde bir bağıntı olması gerektiği ön görüldüğünden, bu doğrultuda bir de hipotez formüle edilmiştir.

**H1:** Organizasyon-birey (B-O) uyum düzeyi ile çalışanların iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı vardır.

## IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışma kapsamındaki iki kuruluşa ait veriler ayrı ayrı değerlendirilerek dikkate alınmıştır. Buna göre yapılan güvenirlik analizleri sonucunda birinci kuruluş için bireylerin algılamalarına göre örgütsel değerleri belirleyen soru formunun ilk 54 maddelik (O'Reilly'nin özgün örgüt kültürü profili) bölümünün güvenirlik katsayısı (C.alpha = 0.9722); tercih edilen örgütsel değerleri belirleyen, ikinci 54 maddelik bölümün güvenirlik katsayısı da (C. Alpha = 0.9707) olarak bulunmuştur. Bireysel (doğrudan) algılamaya göre B-O uyum düzeyini saptamaya yönelik 3 maddelik soru formunun güvenirliği ( C.alpha = 0.8632) ve genel iş tatmin düzeyini belirleyen 3 maddelik soru formunun güvenirliği de (C. alpha = 0.7075) olarak hesaplanmıştır. İkinci kuruluş için de özgün ölçme aracındaki 54 maddeye ilişkin güvenirlik katsayısı (C.alpha = 0.9844), iş tatmin düzeyi için (C.alpha = 0.6145) ve bireysel algılamaya göre B-O uyum düzeyini ölçen 3 maddelik soru formu için de (C.alpha = 0.7795) olmuştur. Buna göre sonuçların tamamı, istatistiksel olarak tatmin edici düzeydedir.

Literatürdeki tüm örneklerinde olduğu gibi öncelikle, Türkçe'ye uyarlanan bu soru formunun içerik geçerliğini saptamak için yapılan keşfedici faktör analizleri sonucunda ölçekteki 54 maddenin anlamlı bir dağılım yapıp, yapmadığı sorgulanmıştır. O'Reilly ve diğerlerinin (1991) [1] yaptığı ilk özgün çalışmada 8 faktör oluşmuş ve 54 değer yargısından 33 adedi (faktör yükleme değerlerinde 0.40 değeri baz olarak alınmıştır) bu faktörlerde yer almıştır. Söz konusu faktörler, risk alma ve yenilikçilik, ayrıntıları önemseme, sonuç odaklı olmak, çatışma ve rekabet, destek görme, gelişim ve ödüllendirme, takım çalışması ve kararlılık'tır.

Literatürdeki B-O uyum çalışmalarında genelde bu 8 faktörden 5 adedinin oluştuğu görülmektedir. Bu faktör analizleri (temel unsurlar / *principal component* ve *varimax* tekniği) uygulanarak yapılmış, ancak bu araştırmanın amacı çerçevesinde (istatistiksel açıdan güvenilirliği sağlamak için) faktör yükleme değerlerinin (0.60) dan yüksek olması belirleyici ölçüt olarak alınmıştır [25,27].

Buna göre, ilk olarak deneklerin bireysel algılamalarına göre ölçme aracındaki 54 maddenin (değişkenin) esas alındığı bir faktör analizi yapılmış ve KMO değeri (0.812) olarak tatmin edici bir değerde bulunmuştur. Bulguların istatistiksel anlamlılık derecesi de ($p<0.001$) yüksek olup, 6 faktör oluşmuştur. Bu

faktörler, tüm değişkenliğin çoğunluğunu (% 65) açıklayabilmektedir. Ancak 5. ve 6. faktörler sadece iki madde (kültürel değer) içerdiğinden ve genelde bir faktörün en az 3 değişken içermesi kuralı çerçevesinde, analiz sonucunda 4 faktörün kapsadığı 24 madde esas olarak alınmış ve örgüt kültür profili, bu maddelerin oluşum sırasına göre belirlenmiştir. Tablo 1'de deneklerin algılamasına göre oluşan ve dikkate alınan bu 4 faktörün içerdiği değişkenler, her faktörün birleşik güvenirlik katsayıları, aritmetik ortalama ve varyans yüzdeleri gösterilmiştir. 1.Faktör, sonuç-odaklılık ve rekabet; 2. faktör, ayrıntıyı önemseme ve takım çalışması; 3.faktör, adil olmak ve insana saygı ve 4. faktör de yenilikçilik-uyarlama (adaptasyon) olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör analizi ise deneklerin çalıştıkları kurumda olmasını istedikleri (tercih ettikleri) değerler esasına göre 54 maddeyi kapsamaktadır. Bu analizde de yüksek bir KMO (0.819) değeri elde edilmiş olup, gene ($p < 0.001$) olduğundan istatistiksel anlamlılık taşıdığı anlaşılmıştır. Bu analiz sonucunda net olarak oluşan 6 faktör, tüm değişkenliğin % 72' sini açıklayabilmektedir. Bu 6 faktör, 54 maddeden 33'ünü kapsamaktadır. Tablo 2' de ilgili analizin ayrıntıları verilmiş olup, 1 faktör (destekleyici yapı, tutarlılık ve ödüllendirme), 2.faktör (performans odaklılık), 3.faktör (adalet ve insan odaklılık), 4.faktör (yenilikçilik ve takım çalışması), 5. faktör (sosyal sorumluluk) ve 6.faktör de (tutarlılık) olarak adlandırılmıştır.

**Tablo.1 Algılanan (Mevcut) Değerlerin Faktör Analizleri**

| Faktörler | | Madde değerleri | Ortalama | Güvenilirlik katsayısı | Varyans yüzdeleri |
|---|---|---|---|---|---|
| **F1** | Sosyal sorumluluk sahibi olması | 0,799 | 4,8767 | 0,9484 | 21,64 |
| | Üstün teşkilatlanma becerisi | 0,795 | 5,0685 | | |
| | Kaliteyi önemseme | 0,779 | 5,1096 | | |
| | İşe duyulan heyecan | 0,774 | 4,8767 | | |
| | İşe uyumluluk | 0,763 | 5,2466 | | |
| | Performans için yüksek beklentileri olmak | 0,751 | 5,2055 | | |
| | Diğerlerinden ayırdedici bir özelliğinin olması | 0,723 | 4,7808 | | |
| | İş itibarının olması | 0,681 | 4,7260 | | |
| | İş ortamında arkadaşlıklar kurmak | 0,670 | 4,8356 | | |
| | Rekabetçi olmak | 0,636 | 4,4110 | | |
| | Profesyonel gelişim olanakları | 0,635 | 4,6986 | | |
| | Sonuç odaklı olmak | 0,603 | 5,1096 | | |
| | Başarı azmi ve tutkusunun olması | 0,600 | 5,3973 | | |
| **F2** | Kural odaklı olmak | 0,716 | 5,3014 | 0,8678 | 10,37 |
| | Takım çalışması odaklı olmak | 0,699 | 4,9863 | | |
| | Ayrıntılara önem vermek | 0,690 | 5,4384 | | |
| | Titiz olmak | 0,634 | 5,5616 | | |
| | Otokontrol | 0,613 | 5,4247 | | |
| **F3** | Adil olmak | 0,650 | 5,0411 | 0,8779 | 9,78 |
| | İnsan odaklı olmak | 0,640 | 4,6438 | | |
| | Hoşgörülü olmak | 0,621 | 4,8904 | | |
| **F4** | Yenilikçi olmak | 0,790 | 4,9726 | 0,8151 | 8,88 |
| | Tutarlılık | 0,763 | 5,0000 | | |
| | Adapte olabilmek | 0,627 | 4,8219 | | |

*KMO=0,812

**Tablo.2. Tercih Edilen Değerlerin Faktör Analizleri**

| Faktörler | | Madde değerleri | Ortalama | Güvenilirlik katsayısı | Faktör varyansları |
|---|---|---|---|---|---|
| **F1** | Tutarlılık | 0,859 | 6,1389 | 0,9601 | 21,44 |
| | Birey haklarına saygılı olmak | 0,821 | 6,4306 | | |
| | Deneyime istekli olmak | 0,788 | 6,0833 | | |
| | Bilgiyi serbestçe paylaşmak | 0,726 | 6,2639 | | |
| | Adil olmak | 0,719 | 6,4028 | | |
| | Yenilikçi olmak | 0,693 | 6,1667 | | |
| | Tahmin edilebilirlik | 0,667 | 5,7222 | | |
| | Destekleyici olmak | 0,661 | 6,2787 | | |
| | Bireysel sorumluluk | 0,645 | 6,0972 | | |
| | Kararlı olmak | 0,643 | 6,3056 | | |
| | Dikkatli olmak | 0,639 | 6,0278 | | |
| | İstihdam güvenliği | 0,615 | 5,8472 | | |
| **F2** | İşe uyumluluk | 0,765 | 6,1111 | 0,8670 | 12,29 |
| | İyi performansa üst düzey ödeme | 0,697 | 5,4583 | | |
| | İyi performansı övgü | 0,651 | 5,7639 | | |
| | İş ortamında arkadaşlıklar kurmak | 0,649 | 5,8194 | | |
| **F3** | Talepkar olmak | 0,743 | 5,2083 | 0,8877 | 11,63 |
| | Performans için yüksek beklentileri olmak | 0,736 | 5,8194 | | |
| | İşe duyulan heyecan | 0,725 | 5,8889 | | |
| | Profesyonel gelişim olanakları | 0,648 | 5,6806 | | |
| | İnsiyatif kullanabilmek | 0,633 | 6,1389 | | |
| | Risk almak | 0,617 | 5,4444 | | |
| **F4** | Titiz olmak | 0,823 | 6,0972 | 0,9039 | 10,1 |
| | Ayrıntılara önem vermek | 0,762 | 5,8611 | | |
| | Kural odaklı olmak | 0,745 | 5,6389 | | |
| | Takım çalışması odaklı olmak | 0,728 | 5,9306 | | |
| **F5** | Sonuç odaklı olmak | 0,744 | 5,9444 | 0,8697 | 8,5 |
| | Sosyal sorumluluk sahibi olması | 0,659 | 6,0139 | | |
| | İş itibarının olması | 0,608 | 6,0833 | | |
| **F6** | Rahat olmak | 0,837 | 6,0694 | 0,8316 | 8,0 |
| | Formal olmamak | 0,699 | 5,5139 | | |
| | Sakin olmak | 0,659 | 6,2222 | | |
| | Hoşgörülü olmak | 0,659 | 6,2639 | | |
| | Hareketli/atılgan olmak | | 6,0556 | | |

* KMO=0,819

Uygulamanın yapıldığı ikinci kuruluş için de aynı yöntemle, hem algılanan ve hem de tercih edilen değerlere ilişkin iki faktör analizi yapılmıştır. Buna göre 1. faktör analizi için KMO değeri (0.704) ve 2. faktör analizi için de KMO değeri (0.753) olarak bulunmuş olup, her iki analiz için de anlamlılık derecesi ($p < 0.001$) istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlıdır. İkinci kuruluş için yapılan faktör analizleri, bu işletme çalışanlarının iş yerindeki değerleri, ilk iş yerine kıyasla öncelikle yenilikçi ve destekleyici olarak, sonra da birey odaklı olarak nitelendirdiklerini göstermektedir. Ayrıca faktör yapısı açısından (madde sayısının en az 3 ya da 4 olması) analiz sonucunda yalnız ilk 3 faktördeki toplam 23 madde dikkate alınmıştır. İkinci kuruluşla ilgili faktör analizlerinden, çalışanların değerleri algılamasını içeren bölüm (kültür profilini oluşturduğu için) ekte (Ek Tablo.1) sunulmuştur.

Her iki faktör analizi sonucunda elde edilen ilk faktörün, literatürde anılan diğer çalışmalara göre fazla sayıda (11 - 13) değişken içermesi dikkat çekicidir. Bunun nedeni örneklem çerçevesinin yetersizliği ve uygulamanın bir kamu kuruluşunda gerçekleştirilmesi olabilir. Bununla birlikte, O'Reilly'nin özgün çalışmasında kültür profili ölçeğinin kamu kuruluşlarında da uygulandığı ve anlamlı sonuçlara ulaşıldığı dikkate alınacak olursa, mevcut uygulamadan alınan bu sonuçta Türk iş kültürü ile Batı kültürü arasındaki farklılıkların etkili olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışma açısından vurgulanması gereken önemli bir bulgu, algılamaya dayalı olarak elde edilen örgüt kültürü profilini oluşturan maddeler (kültürel değerler) ile deneklerin tercihlerine göre belirlenen profil arasındaki farklılıktır. İstatistiksel açıdan bunun mantıksal açıklaması, uygulamanın yapıldığı kurum çalışanlarının bireysel değerleriyle, organizasyonun mevcut değerlerinin örtüşmediği ve genel olarak sağlıklı bir uyum olmadığı şeklindedir. Nitekim Chatman (1989) [7], B-O uyum çalışmalarında algılanan ve tercih edilen değerlerin sıralanışında en üst ve en alt kategoride yer alan maddelerin arasında (Q-sort tekniğinde) 3 kategorilik bir fark oluşması durumunda, bu hususa bir uyumsuzluğa işaret etmesi açısından dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, sıralamalı ölçek kullanılmamakla birlikte, algılanan ve tercih edilen değerlerin faktör analizleri sonucundaki (madde yüklemleri) sıralanmaları arasındaki dengesizlik, doğal olarak bir uyum eksikliğinin göstergesidir.

Çalışmamızda öncelikle faktör analizleri sonucunda belirlenen faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için bir korelasyon analizi uygulanmış ve istatistiksel anlamlılık taşıyan sadece 4 ilişki saptanmış olup, ilişki katsayısı en çok ($r2 = 0.25$) olmaktadır. Bu sonuç da, B-O uyum düzeyi açısından ayrıca bir olumsuzluk içermektedir.

Daha sonraki analizlerde, B-O uyum araştırmalarında literatürde en çok kullanılan teknik olması nedeniyle *tercih edilen* ve *mevcut değerler* arasındaki korelasyon derecesi saptanmıştır. Bu amaçla faktör analizleri sonucu elde edilen örgüt kültür profilini oluşturan maddelere ilişkin ortalamalar ve toplam değerler hesaplanmış, sonra da deneklerin tercihlerine göre aynı maddelerle olan bağıntıları (korelasyonları) bulunmuştur. ÖKP'yi oluşturan maddeler (değerler) birinci kuruluş için 24, ikinci kuruluş için ise 23 adet olarak belirlenmiştir.

Analiz sürecinde, bireylerin (doğrudan) algılamalarına göre kendi (bireysel) değerleriyle, örgütsel değerlerin uyum düzeyini 3 maddelik bir ölçekle belirleyen soru formuyla elde edilen veriler de incelenmiş ve her iki kuruluş çalışanları için de uyum düzeyinin ortalamanın biraz üstünde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ilgili değişkenlerin çarpıklık ve tepe (kurtosis) değerleri 1'den küçük olup, dağılımın normal olduğunu kanıtlamaktadır. Yapılan tanımlayıcı analizler, deneklerin bireysel ve genel bazda hem B-O uyum düzeyi, hem de iş tatmin düzeyinin (ölçüm 7 basamaklı Likert ölçekle yapıldığından) ortalamanın biraz üst düzeyinde olduğunu işaret etmektedir.

**Tablo.3. (1. Kuruluş) İş Tatmini ve B-O Uyumu**

| Analiz düzeyi | İş Tatmini | B-O uyumu |
|---|---|---|
| Bireysel | 4.55 | 4.44 |
| Genel | 4.55 | 4.66 |

**Tablo.4. (2. Kuruluş) İş Tatmini ve B-O Uyumu**

| Analiz düzeyi | İş Tatmini | B-O uyumu |
|---|---|---|
| Bireysel | 4.88 | 4.20 |
| Genel | 4.91 | 4.26 |

Analiz düzeyi çoğulcu (genel) olarak alındığında, çalışanların toplam iş tatmin düzeyleri ile B-O uyum düzeyi (Tablo 3 ve 4) bulgularını destekler biçimde birinci kuruluş için (0.75) ve ikinci kuruluş için de (0.45) değerinde bir ilişki (korelasyon) katsayısını, yüksek istatistiksel anlamlılık ($p<0.001$) düzeyinde göstermektedir. Bu sonuç, aynı zamanda çalışmanın tek hipotezinin de doğrulandığını işaret etmektedir. Ancak, sayısal ilişki (korelasyon katsayısı) değerlerinin çalışanların iş tatmini ve B-O uyum düzeyinin yüksekliğini değil, iki ölçüm düzeyi arasındaki anlamlı ilişkiyi işaret ettiğinin özellikle vurgulanması gerekir. Ayrıca yapılan t-testleri ve ANOVA analizi sonuçları, gerek B-O uyum düzeyi ve gerekse iş tatmini düzeyinin cinsiyet, eğitim ve çalışma sürelerine göre farklılık taşımadığını göstermiştir.

Yapılan tüm analizlerin temelini, 54 maddelik özgün soru formundan elde edilen verilere ilişkin faktör analizleri sonucunda belirlenen ve her bir maddenin deneklerin algılamaları ve tercihleri arasındaki ilişki (korelasyon) açısından, B-O düzeyinin bireysel ve

çoğulcu (örgütsel) bazda hesaplanması oluşturmaktadır. Bu nedenle SPSS 11.0 programıyla birlikte (excell) programı da kullanılmış ve hesaplanan ilişki (korelasyon) katsayılarının hem (tekil) bireysel, hem de organizasyon (çoğul) bazında ortalamaları alınarak uygulama yapılan her iki işletme için de iki ayrı birey-organizasyon (B-O) uyum düzeyi belirlenmiştir.

**Tablo.5. (1. Kuruluş) Özgün 54 Değere Göre B-O Uyum Düzeyi**

| Analiz düzeyi | Birey-organizasyon uyum derecesi |
|---|---|
| Bireysel | 0.19 |
| Genel | 0.22 |

**Tablo.6. (2. Kuruluş) Özgün 54 Değere Göre B-O Uyum Düzeyi**

| Analiz düzeyi | Birey-organizasyon uyum derecesi |
|---|---|
| Bireysel | 0.23 |
| Genel | 0.24 |

Bu çalışmanın vurgulanması gereken bir yönü de, özgün Örgüt Kültürü Profilinde yer alan 54 değer yargısına yukarıda açıklandığı üzere, tarafımızdan yapılan bir ön çalışma sonucunda Türk iş kültürünü yansıtan 10 maddenin (değerin) eklenmesiyle ilgilidir. Yapılan güvenirlik analizi sonuçları, sonradan eklenen bu 10 maddenin özgün olarak geliştirilen 54 maddeyle (kültürel değerlerle) bağıntısının olmadığını göstermiştir. Buna karşın, bireysel algılamalara göre, işletmede var olduğu kabul edilen (algılanan) bu 10 değer için güvenirlik katsayısı (C.alpha = 0.87), tercih edilen değerler için güvenirlik katsayısı (C.alpha = 0.91) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, söz konusu 10 maddenin kendi arasında yüksek bir bağıntının (korelasyon) varlığına işaret etmekte olup, metodolojik açıdan olduğu kadar, kültürel içerik açısından da ilerideki çalışmalarda kültür profili ölçeğinin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken bir husustur.

Soru formuna sonradan eklenen 10 madde için yapılan iki ayrı faktör analizi sonuçları istatistiksel açıdan anlamlı olup, Türk iş dünyasındaki egemen kültürel değerler olarak işletmede var olan ilk üç değer fırsatçılık, işi önemsememek ve bireysel çıkar olarak belirlenmiştir. Tercih edilen ilk 3 değer ise sistematik olmamak, asgari gayretle iş görmek ve kurumsallaşmak'tır. Bireysel algılamaya yönelik (mevcut değerler) faktör analizinin KMO değeri (0.769), tercih edilen değerlere ilişkin ikinci faktör analizinin KMO değeri (0.849) olup, her iki analiz de yüksek istatistiksel anlamlılık (p= 0.000) taşımaktadır. Büyük benzerlik taşıdığı için sadece 1. kuruluşa ait sonuçlar 7. ve 8. Tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo.7. Türk İş Dünyasında *Mevcut Değerlerin* Faktör Analizleri**

| Faktörler | | Madde değerleri | Ortalama | Güvenilirlik katsayısı | Varyans yüzdeleri |
|---|---|---|---|---|---|
| F1 | Rekabet değil fırsatçılık | 0,882 | 3,5417 | 0,7910 | 29,297 |
| | İşi önemsememek | 0,821 | 3,8056 | | |
| | Bireysel çıkar | 0,643 | 3,4789 | | |
| F2 | Kurumsallaşamamak | 0,851 | 3,7500 | 0,8170 | 29,192 |
| | Sistematik olmamak | 0,821 | 4,1944 | | |
| | Asgari gayretle işgörmek | 0,765 | 4,2778 | | |

KMO = 0.769

**Tablo.8. Türk İş Dünyasında *Tercih Edilen Değerlerin* Faktör Analizleri**

| Faktörler | | Madde değerleri | Ortalama | Güvenilirlik katsayısı | Varyans yüzdeleri |
|---|---|---|---|---|---|
| F1 | Kısa dönemli düşünce yapısı | 0,907 | 3,7222 | 0,8670 | 52,280 |
| | Eleştiriye açık olmamak | 0,870 | 4,0833 | | |
| | Kurumsallaşamamak | 0,853 | 3,9722 | | |
| | İşi önemsememek | 0,753 | 3,1667 | | |
| | Taklitçilik | 0,731 | 2,8611 | | |
| | Sistematik olmamak | 0,725 | 4,2500 | | |
| | Asgari gayretle işgörmek | 0,672 | 4,1944 | | |
| | Rekabet değil fırsatçılık | 0,660 | 2,8889 | | |
| | Bireysel çıkar | 0,638 | 3,1667 | | |
| F2 | Karar mekanizmasında patron odaklı olmak | 0,913 | | | 16,624 |

KMO = 0.849

İkinci kuruluş için yapılan ve yalnız Türk iş dünyasındaki değerlere ilişkin faktör analizleri de benzer sonuçlar vermiştir. En önemli farklılık, ikinci kuruluş çalışanlarının Türk iş dünyasına ilişkin değerlerin algılanmasına ilişkin analizde (KMO = 0.845 ve p< 0.001) tüm maddelerin (değerlerin), tek faktör altında birleşmiş olmasıdır. Bu faktördeki ilk üç maddeyi de aritmetik ortalama değerleri açısından, sırasıyla (çıkarcılık, asgari gayretle iş görmek ve kurumsallaşamamak) oluşturmaktadır.

Çalışmanın önceki bölümünde açıklandığı şekilde, Türk iş dünyasındaki değerler açısından algılanan (mevcut) ve tercih edilen maddeler için yapılan ilişki (korelasyon) analizleri, özgün soru formunda yer alan maddelere kıyasla göreceli olarak daha yüksek (%4) oranda bir değere ulaşmakla birlikte, Tablo 9'da sunulduğu üzere birey-organizasyon (B-O) uyum düzeyi, genel ortalamanın ancak biraz üzerinde gerçekleşmiştir.

**Tablo.9. Türk İş Dünyasını Yansıtan Değerlere göre B-O Uyum Düzeyi**

| Analiz düzeyi | Birey-organizasyon uyum derecesi |
|---|---|
| Bireysel | 0.20 |
| Genel | 0.26 |

## V. TARTIŞMA VE YORUM

Örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde önemli bir yer tutan 'uyum' çalışmalarının yoğunlaştığı ve örgüt kültürü incelemelerinde ağırlık kazanan birey ve organizasyon uyum araştırmaları, Türkiye'de üzerinde durulan bir inceleme alanı olmamıştır. Bu nedenle O'Reilly ve meslekdaşları tarafından literatüre kazandırılan ve örgüt kültürü profili (OCP / ÖKP) olarak tanımlanan ölçme aracının bu uygulaması, yol gösterici bir çalışma olarak yorumlanmalıdır. Araştırma sonuçlarının düşük düzeyde bir uyum düzeyini işaret etmesi, ilgili işletmenin kendine özgü bir durumu olduğu kadar, gerek metodolojik (özellikle örnek çerçevesinin sınırlılığı) ve gerekse Türk ve Batı dünyası iş kültürleri arasındaki farklılıklar açısından da incelenmelidir.

Daha önce de vurgulandığı gibi çalışma, belli ölçütler doğrultusunda özgün olarak belirlenen 54 değer yargısının ilk aşamada, bir işletme çalışanlarının iş gördükleri kurumda ne ölçüde var olduğunu (mevcut kültürel profil) ve ikinci aşamada da tamamen kendi tercihlerine göre bu değerlere nasıl bir öncelik verdiklerinin (ideal işletme kültürü profili) saptanmasını amaçlamaktadır. Söz konusu 54 kültürel değer evrensel bir nitelik taşımakta ise de; ulusal kültürün, örgüt kültürüne etkisi göz önünde bulundurulduğunda ve ayrıca uygulamanın yapıldığı işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin genel koşulları, ekonomik kesimler, yapılan iş(ler)in niteliği ile çalışanların genel olarak yaşamı algılamalarındaki farklılıkların olası etkisi kaçınılmazdır. Bu çalışmada anılan ve literatürde öne çıkan araştırma sonuçlarının her birisinde, çalışanların kültürel değerlere verdikleri önem sırasının farklılık taşıması bu durumun bir göstergesidir. Ayrıca bu uygulamada yapılan bir pilot çalışma sonucunda öne çıkan ve Türk iş kültürünü yansıttığı kabul edilen değerler ile özgün olarak belirlenen değerler arasındaki net bir farklılık vardır. Nitekim (54 + 10) ölçekteki 64 madde tüm olarak ele alındığında, güvenirlik analizi sonuçları 54 özgün değer ile sonradan eklenen ve Türk iş dünyasının iş görme niteliklerini yansıtan 10 değerin istatistiksel olarak bağdaşmadığını göstermiştir. Oysa ki bu maddeler, özgün 54 ve sonradan eklenen 10 madde şeklinde ayrı ayrı incelendiğinde, güvenirlik analizi sonuçları yüksek değerler almış olup, bu hususun ayrıca irdelenmesi gerekmektedir.

İşletmelere yönelik olarak hazırlanan ve örgütlerin kültürel karakteristiklerini belirleyen bu ölçme aracındaki maddelerin (değer yargılarının) öncelikle Protestan etiğinin bir ürünü olduğu unutulmamalıdır. Türkiye ise, son 5 yılda iki büyük ekonomik kriz yaşamış olan ve sosyolojik açıdan 80'li yıllardan sonra hemen her alanda kültürel bir değişimin gözle görüldüğü bir ülkedir. Tüm bu sosyo-kültürel etkiler ve dolayısıyla Türkiye'de iş görme ilkelerini belirleyen bürokratik yapı ile Batı dünyasının çelişkisi mutlaka önemsenmelidir. Sargut'un ifadesiyle "Batı tipi ideal bürokrasi, toplumumuzdaki alışkanlıklar ve değer sistemiyle çelişmektedir; toplumumuzdaki ilişkiler ve iletişim öznellik üzerine kurulmuş görülmektedir" tarzındaki yorumu dikkate değerdir [28].

Bu bağlamda, çalışma sonucunda istatistiksel analizlerle belirlenen (33) madde (kültürel değer) ve ölçme aracına tarafımızdan eklenen diğer 10 maddeden 8 adedinin rastlantısal (*random*) olarak yeniden düzenlenerek uygulanması, gelecek çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar alınmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca Türk iş dünyasını yansıtan kültürel değerlerin belirlenmesi için de farklı sektörlerden, farklı denek grupları oluşturularak belirlenmesinde büyük yarar vardır. Kuşkusuz burada uygulamanın yapılacağı işletmelerin yapısal nitelikleri ve özellikle yapılan iş(ler)in karakteristikleri de dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla bu çalışmanın farklı işletmelerde tekrarı, belli bir aşamadan sonra ölçeğin Türkiye koşullarında uygulanabilirlik derecesini yükseltecektir. Bununla birlikte bu önerinin, bilimsel çalışmaların en önemli niteliği olan evrensellik ve genellenebilme ilkesiyle çelişmediğinin fakat kültürler arası incelemelerde farklı yaklaşımlara teknik açıdan ihtiyaç duyulduğunun da vurgulanması gerekir.

Çalışmanın uygulamaya dönük yararı ise belirgindir. Öncelikle sektörel farklılıklara bakılmaksızın işletmelerin kültürel profillerinin belirlenerek mevcut kültürel değer yargılarının niteliğinin saptanması, örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi ve gerek görüldüğünde değişim stratejilerinin kararlaştırılması için büyük önem

taşımaktadır. Bu husus işletmelerin insan kaynakları bölümleri açısından da, işe alım sürecinde ve çalışanlar için eğitim programları düzenlenmesi bakımından yararlı olacaktır. Nitekim Türkiye dışındaki kimi ülkelerde, işletmeler tarafından bu ölçme aracının gerek eleman seçiminde kullanılması ve gerekse aday eleman olarak kabul edilenlerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi için aynı teknik kullanılarak, bu ölçme aracına benzer testlerle ilgili adayların işe kabulünün netleştirilmesinde tercih edilmesi, önemli bir saptamadır. Faaliyet alanı ne olursa olsun, işletmelerin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde eleman seçim ve alımlarında ve sonrasında organizasyonel etkinliği artırmak için ideal olarak gerekli olan sosyalizasyon süreçlerinin şekillendirilmesinde, mevcut ve yeni belirlenecek iş ve değişim stratejilerinin başarıyla gerçekleştirilmesinde bu ve benzeri ölçme araçlarının kullanılması ülkemizde de iş gücünün verimliliği açısından, insan unsurunun (kapitalinin) etkin kullanımına olanak tanıyacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] O'Reilly , C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People of organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.

[2] Lewin, K. (1963). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Tavistok Publications Ltd.

[3] Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196. (http://www.osaka-ue.ac.jp/zemi/sekiguchi/papers/keidai0303.pdf). [10.12.2004].

[4] Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 548-657.

[5] Cable, D. & Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 562–577.

[6] Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

[7] Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333–349.

[8] Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.

[9] Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass Business and Management Series.

[10] Vancouver, J.B.; Millsap, R.E. & Peters, P.A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79, 666-679.

[11] Cable, D.M. & Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person–organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.

[12] Turban, D.B. & Keon, T.L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184–193.

[13] Bowen, D.E., Ledford, G.E. & Nathan, B.R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35–51.

[14] Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

[15] Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-170.

[16] Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

[17] Quinn, R.E. (1991). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

[18] Tepeci, M. & Bartlett, A.L.B. (2000). The Hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.

[19] Sarros, J.C.; Gray, C.H. & Densten, L.L. (2001). Aim-Monash University Leadership Report. (www.aim.com.au/research/AIM_ablsreport.pdf). [06.03.2005].

[20] Chatman, J.A. & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37, 522–553.

[21] Vanderberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of organizational behavior*, 20(2), 175-185.

[22] Judge, T.A. & Bretz, R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.

[23] Kirsh, B. (2000). Organizational culture, climate and person-environment fit: Relationships with employment outcomes for mental health consumers. *Work*, 14, 109-122.

[24] Block, J. (1978). *The Q-sort method in personality assessment and psychiatric research.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

[25] Chow, C.W.; Harrison, G.L.; McKinnon, J.L. & Wu, A. (2001).Organizational Culture association with affective commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Chinese cultural context. San Diego University. *Working Paper Series.* Publication No: 111. (www.sdsu.edu/ciber). [12.05.2005].

[26] Cable, D. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 67 (3), 294-311.

[27] Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tahtam, R.I. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis.* 5th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

[28] Sargut, S.A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim.* Gen.2.Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

**Bu çalışma, 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre'sinde (12-14 .Mayıs 2005) sunulan bildirinin örnek çerçevesi açısından genişletilmiş şeklidir.**

**Yazar, verilerin analizinde kullanılan farklı yöntem ve teknikler hakkında değerli görüşlerini esirgemeyen Prof. Dr. Rauf Nişel'e (Marmara Üniversitesi) teşekkürü borç bilir.**

**Mehmet Y. YAHYAGİL** (yahyagil@yeditepe.edu.tr) has Ph.D. of Organisational Behaviour at Marmara University in Business Administration Department. His research areas are organisational culture, organisational climate, and organisational creativity. He is teaching research methods and data analysis at Yeditepe University

**Ek Tablo.1 (2.Kuruluş İçin) Algılanan (Mevcut) Değerlere İlişkin Faktör Analizi**

| Faktörler | | Madde değerleri | Ortalama | Güvenilirlik katsayısı | Varyans yüzdeleri |
|---|---|---|---|---|---|
| F1 | Kural odaklı olmak | 0,835 | 4,2308 | 0,9376 | 19,40 |
| | Ayrıntıyı önemseme | 0,796 | 4.4154 | | |
| | Deneyime istekli olmak | 0,790 | 4.4154 | | |
| | Analitik olmak | 0,744 | 4.4687 | | |
| | Dikkatli olmak | 0,744 | 4.7077 | | |
| | Titiz olmak | 0,744 | 4,7077 | | |
| | Risk almak | 0,715 | 4.1231 | | |
| | Adapte olmak | 0.673 | 4.7846 | | |
| | Takım çalışması odaklılık | 0,653 | 4.3385 | | |
| | Yenilikçi olmak | 0,648 | 4,8308 | | |
| | Otokontrol | 0.646 | 4.5846 | | |
| F2 | Birey haklarına saygılı olmak | 0,779 | 4,3846 | 0,9108 | 13,60 |
| | Hoşgörülü olmak | 0.761 | 4.6769 | | |
| | Formal olmamak | 0,740 | 4,3438 | | |
| | Adil olmak | 0,687 | 4.2308 | | |
| | Destekleyici olmak | 0,678 | 4.4154 | | |
| | İnsan odaklı olmak | 0.647 | 4.4615 | | |
| F3 | Düşünceleri yansıtabilmek | 0,731 | 4.5385 | 0,8863 | 12,02 |
| | İş ortamında arkadaşlık | 0,716 | 4,7846 | | |
| | İnsiyatif kullanabilmek | 0,706 | 4,6308 | | |
| | Hareketli/atılgan olmak | 0.636 | 4.5846 | | |
| | Kararlı olmak | 0.628 | 4.5231 | | |
| | İyi performansa övgü | 0.626 | 4.2769 | | |

*KMO=0,704

**Ek.Tablo.2. İki Ayrı Uygulamaya İlişkin Faktör Analizlerine Göre Örtüşen ve Örtüşmeyen (33) Kültürel Değer**

| Örtüşen Değer Yargıları | Örtüşmeyen Değer Yargıları |
|---|---|
| Kural odaklı olmak | Deneyime istekli olmak |
| Ayrıntılara önem vermek | Analitik olmak |
| Titiz olmak | Dikkatli olmak |
| Adapte olabilmek | Risk almak |
| Takım odaklı olmak | Birey haklarına saygılı olmak |
| Yenilikçi olmak | Formal olmamak |
| Oto kontrol | Destekleyici olmak |
| Tutarlılık | Düşünceleri yansıtabilmek |
| Sosyal sorumluluk sahibi olmak | İnisiyatif kullanabilmek |
| İş itibarının olması | Hareketli/atılgan olmak |
| Kaliteyi önemseme | Kararlı olmak |
| Hoşgörülü olmak | İyi performansa övgü |
| Adil olmak | İşe duyulan heyecan |
| İnsan odaklı olmak | İşe uyumluluk |
| İş ortamında arkadaşlık kurmak | Ayırt edici bir özelliği olmak |
| | Profesyonel gelişim olanakları |
| | Sonuç odaklı olmak |
| | Başarı azmi ve tutkusu olmak |

| Türk İş Dünyasına İlişkin (8) Kültürel Değer | |
|---|---|
| **Örtüşen Değer Yargıları** | **Örtüşmeyen Değer Yargıları** |
| Rekabet değil fırsatçılık | Kısa dönemli düşünce yapısı |
| Bireysel çıkarcılık | Taklitçilik |
| Asgari gayretle iş görmek | Çok söz-az iş |
| Sistematik olmak | |
| Kurumsallaşamamak | |

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.151-160.

# INCREASING IMPORTANCE OF USING ACTIVITY BASED COSTING FOR DETERMINING MARKETING COSTS

*Asuman ATİK*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi, Dr.*

***INCREASING IMPORTANCE OF USING ACTIVITY BASED COSTING FOR DETERMINING MARKETING COSTS***

***Abstract:*** ***Today, in order to have competitive strength, firms have to make better decisions about production technologies, product groups, pricing, advertising and distribution strategies. In order to make better decisions, they need correct cost information. Because of developing and changing production technologies, direct material and direct labour are no longer the most important production factors, instead, the percentage of manufacturing overhead costs in the total cost structure has increased. Traditional cost accounting systems are insufficient to provide accurate cost information and Activity Based Costing (ABC) is suggested by many academicians and accountants as a better cost accounting system. Additionally, high competition increased the marketing activities and consequently marketing costs of the companies. In this study, first, ABC and marketing costs are examined, and then in order to have accurate cost information and to develop better strategies in every business area, the importance of using ABC for allocating marketing costs to cost objects is stressed.***

***Keywords:*** ***Activity Based Costing, Marketing Costs***

***PAZARLAMA MALİYETLERİ İÇİN FAALİYETE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİ KULLANMANIN ARTAN ÖNEMİ***

***Özet:*** ***Günümüzde rekabet edebilme gücüne sahip olabilmek için firmalar üretim teknolojileri, ürün grupları, fiyatlama, reklam, dağıtım stretejileri gibi konularda daha doğru kararlar vermek zorundadırlar. Daha doğru kararlar verebilmek için de doğru maliyet bilgilerine ihtiyaçları vardır. Gelişen ve değişen üretim teknolojileri nedeniyle direkt işçilik ve ham madde maliyetlerinin toplam maliyetler içerisindeki payı azalırken genel üretim maliyetlerinin payı gittikçe artmıştır. Geleneksel maliyet sistemleri doğru bilgi sunmak konusunda yetersiz kalmış, maliyetleri öncelikle faaliyetlere ve daha sonra da maliyet objelerine dağıtan "Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi (FDMS)" birçok akademisyen ve muhasebeci tarafından daha doğru maliyet bilgisi sağlayan muhasebe sistemi olarak önerilmiştir. Ayrıca yüksek rekabet firmaların pazarlama faaliyetlerinde dolayısıyla da pazarlama maliyetlerinde büyük artışlara yol açmıştır. Bu çalışma da FDMS ve Pazarlama Maliyetleri'nin yapısı incelenmiş, doğru maliyet bilgisine sahip olabilmek ve doğru startejiler geliştirebilmek için pazarlama maliyetlerinin de FDMS kullanılarak maliyet objelerine dağıtılması gereği önemle vurgulanmıştır.***

***Anahtar Kelimeler:*** ***Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi, Pazarlama Maliyetleri***

## I. INTRODUCTION

In today's world, most of the companies are faced with high level of competition. In a highly competitive environment, firms are forced to create much higher value to their customers than their competitors do. Everyday changing needs and demands of consumers lead to increased product/service diversity and complexity, and shorter product life cycles. Therefore, correct decision-making is crucial to success. In order to make correct decisions about product mix, pricing, promotion, distribution strategies and production technologies, managers or decision-makers need to have true cost information. Cooper & Kaplan [1] emphasise that intensified global competition and radically new product technologies have made accurate product cost information crucial to competitive success.

Traditional cost management systems were developed in order to satisfy the needs of the companies manufacturing a narrow range of products. Direct material (DM) and direct labor (DL) were the most important production factors and they could easily be traced to individual products. Only unit-based cost drivers were used to assign overhead costs.

Today, overhead costs constitute a bigger portion of total product costs than in the past, and many overhead activities are not unit-based. Using traditional costing methods and assigning overhead costs by using unit-based cost drivers caused big cost distortions [2].

This situation made the companies and management accountants more sensitive about assigning overhead costs over products, and Activity Based Costing (ABC) system has been developed. ABC focuses on the activities rather than only costs, and it recognises that by using unit-based and nonunit-based activity drivers, overhead costs can be assigned to products more accurately.

Changing business environment and high competition have also caused many changes in the marketing area. Marketing concept has gained more importance over selling concept. Today, firms are making big marketing researches before production rather than producing a product and then trying to sell it. With technological developments, new marketing tools emerged. Attracting and keeping profitable customers has become one of the most important objectives of marketers. While the tasks of the marketing department are proliferating, the costs of it are also reaching big amounts. Firms are giving more importance to marketing activities and increasing their marketing budgets.

Some companies have very high marketing costs, sometimes marketing costs are even higher than production costs. Such a situation makes the marketing cost analysis crucial. For the financial reporting purposes, these costs are expensed in the period they are incurred. For internal reporting purposes, some firms are allocating these costs to the products according to sales amounts or number of products sold [3]. However such allocations can distort the production costs and the profitability information. Therefore we can say that the importance of using Activity Based Costing for determining marketing costs has tremendously increased.

Foster & Gupta [4] recognise the importance and the need for understanding the nature of marketing costs and developing measures that can evaluate both the efficiency and cost effectiveness of marketing functions. Relative to research on manufacturing costs, however, marketing costs have received very little attention in the accounting literature. In the marketing literature, analyses about marketing costs have primarily focused on the effects of marketing functions on sales volume.

In the light of the subjects that have been mentioned so far, the need for studying the structure of marketing costs and ABC in a more detailed way becomes clear. In this study, firstly ABC and marketing costs are examined, and then in order to have accurate cost information and to develop better strategies in every business area, the importance of using ABC for marketing costs is stressed.

## II. TRADITIONAL COST ACCOUNTING SYSTEMS

Beginning from the late 1980s, we see new costing approaches that were offered by mainly academicians and accountants. Since then, writers have named these new approaches as contemporary cost accounting systems. The methods that had been used until 1980s and some of are still used by some companies are named as traditional cost accounting methods.

Traditional cost accounting systems assume that all costs can be classified as fixed or variable with respect to changes in the units or volume of products produced [2]. A variable cost varies in direct proportion to changes in some measure of volume. For example, the cost of direct material used to manufacture a product is a variable cost. Doubling the units produced will result in a doubling of the cost of direct materials used to produce the units. Under the traditional cost behaviour classification scheme, any cost that is not classified as variable is considered as fixed [5].

A company's non-manufacturing overhead, such as selling and administrative costs can also be broken down into a portion that is variable and a portion that is fixed. Sales commissions typically change in direct proportion to change in sales, and are therefore variable. Depreciation on a company's delivery equipment typically does not vary with some measures of volume and is therefore classified as fixed [5].

According to Hanson & Mowen [2], "a cost accounting system that uses only unit-based activity drivers to assign costs to cost objects is called a traditional cost system". In traditional costing, number of drivers to assign costs on products is limited. Most widely used drivers are units of product, direct labour hours and machine hours. Traditional cost accounting systems were developed in the times when most companies manufactured a narrow range of products. Direct material and direct labour were the most important production factors and the costs of DM and DL were easily be traced to individual products [2]. Because overhead constituted an insignificant part of production costs, allocating the cost of overhead activities by using unit-based drivers didn't lead to big cost distortions.

Still many companies continue to use traditional cost accounting system successfully, but many of them have recognised the need for a new cost accounting system.

## III. CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT AND THE NEED FOR A CONTEMPORARY COST ACCOUNTING SYSTEM

High competition is the most striking change in the business environment. Companies are forced to provide higher quality products or services to their customers at lower prices. To increase the quality and lower the prices or make the price more affordable, understanding the cost structure of the company and gathering true cost information have gained importance.

High competition has also increased the importance of making right decisions. In the past, companies had enough profits to mask their wrong or poor decisions. Today, they have no chance to make as many mistakes as they could do in the past. Knowing true

product costs, costs of serving customers, markets or market segments are crucial to survive and remain competitive [6].

Technological developments are interrelated with the changes in the business environment. New product or service requirements lead managers to search for new technologies. These new technologies change the composition of inputs used in production. In many sectors, direct labour has lost its importance, instead overhead activities started to constitute bigger parts of production costs.

Technical changes have also accelerated the new product innovations. Today products/services have shorter life cycles and managers are making decisions about how to eliminate some products from their product line or how to launch new products to the market more frequently. Companies are dividing market into segments and offering different products for different segments; this means lower sales and profits per product [7]. For all these new segments well developed logistics systems, selling and promotion activities are the most important factors to assure availability of the desired products.

Therefore one of the most important changes in the business environment is seen in the marketing area. Marketing costs, especially distribution costs have started to constitute bigger portions of total costs. Stevenson & Barnes [7] make some explanations about increased distribution and selling costs. In order to have competitive effectiveness, companies are adopting just in time inventory (JIT) management system. This system calls for reduced finished goods (FG) inventory and smaller FG inventory requires more set ups and more frequent orders of smaller quantities. This can be interpreted as JIT shifts costs from storage to distribution.

Additionally, today, the attraction and retention of profitable customers is more important than in the past. Everyday new marketing channels are emerging and such diversity makes a better accounting system necessary to monitor and support the analysis of alternative marketing tool [4].

## IV. ACTIVITY BASED COSTING

An organisation has to perform certain activities for the products and services it produces and/or sells. The cost of each of those activities is measured and assigned only to those products and services requiring the activity, using appropriate assignment bases that are called drivers. In that way, it is possible to understand the real cost of producing each product or providing each service. The data can also be formatted to determine the cost of serving each customer. Non-activity costs, such as direct materials or direct outside services, do not need to be included because they already are attributable to specific products or services [8].

ABC is an advanced method of assigning appropriate production, overhead, administrative, and selling costs to products and, at the same time, to customers who purchase the products [9]. ABC is designed to provide more accurate information about production and support activities, and product costs so that management can focus its attention on the products and processes to increase profits [7].

While traditional cost accounting systems focus on units produced, as stated before, ABC system focuses on activities performed to produce products. "Costs are traced to activities and then to products based on each product's consumption of the activities" [10]. The most important factor that distinguishes ABC from traditional costing is in the treatment of overhead costs.

ABC is a two-stage process. In the first stage, contrary to traditional costing, it traces overhead costs to activities rather than to an organisational unit, such as departments. In the second stage, activity costs are assigned to products by using unit-based and non-unit based activity drivers [2].

There are two types of drivers, resource drivers and activity drivers. *Resource drivers* are the links between the resources and the activities. They determine how activity centers consume resources. *Activity drivers* are methods of assigning activity costs to cost objects. Activity drivers are selected based on use of activities when producing a product or providing a service [11].

Brand, et al. [12] emphasises the importance of activity analysis because it involves the analysis of each driver. By this way,

- what work is performed,
- why,
- which resources are used and
- what the outcome is

become clearly apparent. The data generated through the activity and driver analysis may be used to identify essential and non-essential work activities and overall cost improvement opportunities.

The strategic and tactical decision making process of a company is improved by ABC. It helps in making decisions on product mix and price for improving the utilisation of resources and minimising the cost of production [13]. In the light of the information provided by ABC,

- cost leadership,
- product differentiation,
- market penetration,
- vertical or horizontal integration strategies

can be developed much more truly.

### IV.1. Cost / Benefit Analysis of ABC System

As stated before, Activity Based Costing offers significant benefits such as

- greater product-costing accuracy,
- improved decision making,
- enhanced strategic planning, and
- better ability to manage activities.

However, it may not be appropriate for each firm, such as for the firm that produces and sells only one product. The decision on the implementation of an ABC system should be considered very well because the change not only needs resources in the form of man hours and capital (for example, investment in purchasing an ABC software, training employees to apply the system for decision making, and the documentation of various cost data at a detailed level) but also the involvement of employees [13].

In deciding whether to implement a contemporary cost management system, a manager must assess the trade off between the cost of measurement and the cost of errors. *Measurement costs* are the costs associated with the measurements required by the cost management system. *Error costs* are the costs associated with making poor decisions based on inaccurate product cost information. An *optimal cost management system* is the one that minimises the sum of measurement costs and error costs [2].

According to Compton [11], at the beginning of the ABC implementation project, the objectives and the scope of the work should be defined, and then feasibility analysis of the project should be done. He suggests managers to look whether the company has time, money, technical know-how, suitable organisational climate and personnel to carry out and complete an ABC project in an adequate time and without delays.

### IV.2. Establishing an Implementation Strategy

Cokins [14] asserts that by training and inclination, accountants are detail oriented and when CPAs undertake an ABC project, they get confused with the huge data. He also points out that those who want to implement an ABC project successfully shouldn't forget that "close enough is not only good enough, it is often key to success". Trying to reach exactness is difficult, time consuming and that eventually becomes the project's 'kiss of death'.

Having management support is crucial in the implementation stage of ABC because the process requires inputs and resources from different departments. Starting with a pilot study, especially in a worst department, where having some success is sure, helps getting the support of the management [15].

Another important point is that establishing a reasonable time frame, especially 6 months to 1 year, keeps people motivated and involved to the project [15]. If a project lasts too long, employees will lose their motivation, the project will be unsuccessful and the chance to be successful in the second attempt compared to first one will decrease.

### IV.3. Forming a Team

Having a cross-functional team that includes representatives from information technology, finance, human resources and marketing is key for implementation of ABC. It is also helpful to have a consultant who can give an objective view and guide the process [15]. Having team members from different departments increases the efficiency of the team and provides different perspective on events.

Part-time members may be desirable for small projects, however, for large projects full-time members are the answer. A project leader must be appointed one who possesses leadership abilities with knowledge of ABC technology [11].

For an effective implementation, use and acceptance of an ABC system, Compton [11] also emphasises

- the importance of providing knowledge about ABC and
- training the management, members of the implementation team and the users of the ABC information system.

ABC system cannot be used effectively by the personnel who do not have necessary knowledge about it.

### IV.4. Identifying Activities and Calculating Cost of the Activities

The focus of ABC is activities, so identifying activities is a very important step. Activity implies action taken or work performed [2]. While defining and discovering activities, the most common techniques are

- observation,
- questionnaires and interviews [9].

Compton [11] also lists and evaluates the information gathering techniques for ABC. They are

- interview,
- observations,
- questionnaires,
- timekeeping systems and
- the company's other information systems or databases.

Interviewing provides good and necessary information but it may be too costly. The company's information systems, databases and especially general ledger may be used to gather information. However these data may be overwhelming or include historical cost data. Those factors should be taken into consideration. Cheapest and fastest method to obtain information is 'looking around'. To make correct decisions about observed facts needs experience and the ability to draw right conclusions from the situations [9].

After identifying activities, relationship between the resources and the activities is determined. Resources are economic elements that are used in the performance of the activities. Resources can either be factors that are consumed by activities during the transformation of input to output or factors that perform the activity [16]. Cause and effect relationship between the resources and the activities is called as resource driver. Then, cost of each activity is calculated.

Compton [11] determines some tips for selecting resource and activity drivers;

- All costs should be assigned to resource and activity centers.
- Costs should be traced to resource and activity centers where possible.
- Resource and activity centers should be chosen that show a cause-and-effect relationship.
- Common sense should be used to determine how to allocate.
- Drivers should be chosen that match the type of activity.
- An attempt should be made to build a consensus among operating personnel, cost accounting, industrial engineering, etc.
- The number of drivers should be kept to a minimum.
- Drivers should be chosen that focus on improving performance.
- Drivers should be chosen that have a modest cost of measurement.

Major activities should be grouped in order to keep the ABC model simple and to avoid from too much detail. Compton [11] suggests ignoring the insignificant activities and to have no more than 20 or 25 activity centers for an ABC project.

Another important issue is the identification of cost objects. Products, services, customer groups or distribution channels can be established as cost objects. Cost of activities or cost pools are assigned on cost objects by using activity drivers.

Initial implementation stage of ABC is a long and difficult period. It must be well planned but once ABC is established, it can serve for very long periods in an effective way.

## V. MARKETING COSTS

According to Selnes [3], marketing costs are those costs that are generated in order to move the "values" produced from the company to the customer, and the costs required to create and to maintain customer relationship. Logistics and services can be included in marketing, because the speed and accuracy in delivering goods (logistics) is clearly a marketing-mix variable. The quality of the service is also a marketing-mix variable as it affects word of mouth and customer loyalty.

Foster & Gupta [4] define marketing costs as expenditures aimed at promoting the customer's awareness of a product or customer's service and in translating that awareness into one or more purchases and the continuation of that relationship with the organisation.

Marketing or selling costs are the costs that are necessary to market and distribute a product or service. They are often referred to as order getting and order filling costs. Salaries and commissions of sales personnel, advertising and sales promotion are examples of order getting costs; and warehousing, shipping, customer service are examples of order filling costs [2].

Some more examples for marketing expenses are advertising, market research, brochures, newsletters, promotional seminars, direct mail, salaries of marketing department personnel, public relations activities, meals, travel and entertainment for prospects and clients, association involvement, certain subscriptions and so on [17].

As many other areas of the business environment, the marketing environment has also been facing a big change. Companies are adopting new marketing strategies in order to survive and stay competitive. They are becoming more market oriented and also professional in marketing. Today, marketing costs constitute bigger parts of total cost structure of most companies. Therefore, marketing costs need a closer look and much more analysis than in the past.

New marketing strategies also can make an existing cost system obsolete. For example; if a company decides to operate in a niche market, it should produce in low volumes or if it decides to produce standard parts for a huge market, it needs the production of high volumes. Therefore if the overhead costs are allocated according to production units or in other words the cost system is not designed to trace overhead appropriately, the changes in marketing strategies may result in big cost distortions [10].

Selnes [3] points out the difficulty of analysing the marketing profitability, which is caused by the characteristics of marketing costs. It is difficult to define and measure output and input. For example, should the relevant output be counted in terms of number of units sold, number of satisfied customers, or some other measure? And by the same token, is the relevant input is the amount that is spent on marketing in the same year or the previous year; and should it include costs other than marketing?

The fact that most companies do not know what proportion of their total marketing outlay is spent on each product, area or customer group may be due to vagueness over the nature of certain costs. For example; is the packaging cost a promotional, a production, or a distribution expense? Some important marketing costs are hidden in manufacturing costs or in general and administrative costs [18], such as travelling, communication, warehousing costs, cost of invoice preparation, credit management and freight accounting.

The quality of data in analysing the marketing costs is related to how costs are allocated. This has not been properly addressed in the marketing literature. There have been some discussions of allocation procedures, but these have mainly addressed marketing costs that vary directly with output, sales or direct activities. Most companies allocate marketing costs to products and/or customer groups by using sales as an allocation key. Here, the major problem is the implicit assumption that marketing costs vary linearly with sales, and thus sales are a valid cost-driver. Products may vary with respect to required sales effort, and this variation does not necessarily correspond to the price of sales of the product [3].

In many enterprises, although the costs of marketing greatly exceed the costs of production, very little attention has been given to the analysis of marketing costs compared to the extensive attention given to production costs [18]. Characteristics of marketing costs play a big role in this situation. Wilson, et al. [18] and Foster & Gupta [4] extensively explain the characteristics of marketing costs;

- It is difficult to determine the effectiveness and efficiency of marketing cost outlays. For some marketing costs, such as advertising, there is often a sizeable lag between the incurrence of marketing costs and the receipt of benefits. This lag increases the difficulty of identifying causal relationships between marketing costs and marketing cost objects, e.g., products and customers.

- Marketing costs are frequently indivisible or joint costs, often intended to support a product group.

- The cost of performing two main tasks of marketing –order getting and order filling- have different effects and must be treated differently. For example; minimisation principle should be applied to distribution activities, cost of distribution should be kept at the possible lowest level, however, this principle can not be applied to promotion since minimal promotion may mean minimal sales. Consequently, an optimisation principle must be applied and a balance should be realised between the desired level of sales and the level of promotion necessary to achieve that level of sales.

- Financial control in marketing is complicated because a number of factors are influenced by the costs incurred –the product, the territory, the consumer group, and the salesman's profitability, in contrast to the product alone that is the center of attention in production accounting.

- Special cost control problems arise while evaluating the results of each element of the marketing mix. It is almost impossible to isolate the role played by,

for example, direct selling in the marketing operation from the roles played by promotion, price and product features.

## VI. APPLYING ABC TO MARKETING COSTS

### VI.1. Why to Apply ABC to Marketing Costs

The objective of marketing cost analysis is to provide relevant quantitative data that will assist marketing managers and decision makers in making strategic and tactical decisions regarding pricing, profitability, marketing mix, adding or dropping the product lines and territories [19]. While the function of the marketing department is increasing, the costs of it are also reaching to very big amounts. Companies are increasing their marketing budgets to stay competitive. Today, firms have very high marketing costs. Sometimes marketing costs are higher than production costs. Such a situation makes marketing cost analysis and examination necessary; and therefore using better cost accounting system gains importance.

Turney [20] asserts that it is sensible to exclude non-manufacturing activities for inventory valuation, it is counterproductive for managerial purposes. It is also an inevitable fact that products require many activities outside manufacturing, such as designing products, processing customer orders and distributing products to customers. Failing to include the cost of these activities distorts product costs if (1) the cost of these activities is high and (2) the activities are consumed differently by different products.

Turney [20] gives the following example to show importance of allocating non-manufacturing costs properly. Let's assume a company doesn't use ABC to trace non-manufacturing costs, and the size of customer orders varies significantly from product to product. The cost of order entry, sales and marketing activities is expensed and not traced to the products. Therefore products ordered in small batches are significantly undercosted and this undercosting creates an incentive to or a wrong signal to accept small customer orders.

Another example is the case study the author of this paper worked on in a foreign multinational company located in Turkey. In the interviews conducted in that company, a cost control manager reported that, in the year 2000, price of liquid oil brand of that multinational company was 33% higher than the price of the strongest competing brand. There is a huge competition in Turkish liquid oil and olive oil sector. Price of a brand is one of the key determinants of sales. Because the pricing strategy of that company was cost plus mark up, the increase in the price was the result of the increase in the costs. Cost accountants of the company recognised the importance of paying more attention to the cost analysis of this product. Whether production activities were realised inefficiently or costs were allocated in a wrong way should have been determined. ABC was suggested to have more precise cost measures of liquid oil product and to get better information about activities realised to produce liquid oil. After some studies, some problems were determined in the allocation of company overhead costs. Costs of R&D, Marketing, Financial & Commercial, and Human Resources Management departments were being allocated according to net sales. Sales amount of liquid oil was very high. Although liquid oil was requiring very little R&D and marketing activities, the amount of R&D and marketing costs allocated to liquid oil division was higher since it has a high sales volume. This fact caused a fictitious increase in the cost of product and consequently increased the price.

### VI.2. How to Apply ABC to Marketing Costs

While applying ABC on marketing costs, *the first step* is establishing activities performed, such as advertising, selling, order filling, shipping, and warehousing. *The second step* is accumulating direct costs for each activity. And *the next step* is determining cost drivers for each activity. Lewis [19] gives the following examples for possible cost drivers.

- for selling; the cost driver may be number of orders received, number of sales calls or gross sales,

- for the activity of order filling, shipping and warehousing; the cost driver may be number, weight, or size of units shipped,

- for the activities of credit & collection and general office; the cost driver may be number of customer orders or number of invoice lines.

Then, the unit cost of each activity is determined by dividing the total activity cost by the cost driver selected.

Wilson, et al. [18] also gives examples for the types of marketing costs and the possible cost drivers (bases of allocation) to allocate these marketing costs on cost objects (such as products, customer groups and sales territories).

- for selling; the cost driver may be selling time devoted, number of sales calls, or direct tracing,

- for advertising; the cost driver may be direct tracing, or on the basis of space and time by media,

- for sales promotion; the cost driver may be direct tracing, or on the basis of analysis of sales records,

• for storage and shipping; the cost driver may be space occupied times average inventory, number of shipping units, or average order size,

• for order processing; the cost driver may be number of order lines, or number of invoice lines.

Allocation of marketing costs on cost objects by using ABC will be clearer with the following numerical example.

X Company produces two types of olive oil, extra virgin and pure. 95% of all olive oil comes out as Extra Virgin, the highest quality olive oil. The remaining olive oil is branded as Pure. Pure olive oil is lighter in colour and aroma, some customers prefer pure oil, because of its lighter taste. Marketing activities are intensively realised for selling extra virgin olive oil because it is the main product of the company.

The Company's two income statements are presented below. One is prepared according to traditional accounting method and the other is prepared according to ABC.

**Income Statement of X Company by Product Line**
For the Year Ended 31.12.200X
(000000, TL.)
**According to Traditional Cost Allocation Method**

| | Extra Virgin | Pure | Total |
|---|---|---|---|
| Net Sales Quantity | 3,8 ton (95%) | 0,2 ton (5%) | 4 ton |
| Sales Revenue | 4,830,000 | 230,000 | 5,060,000 |
| COGS | 4,025,000 | 200,000 | 4,225,000 |
| Gross Profit | 805,000 | 30,000 | 835,000 |
| Transportation (a) | 171,000 | 9,000 | 180,000 |
| Marketing & Selling (b) | 304,000 | 16,000 | 320,000 |
| Adm. Exp. (c) | 190,000 | 10,000 | 200,000 |
| **Net Income** | **140,000** | **(5,000)** | **135,000** |

A single allocation rate depending on "total quantity sold" is used as a driver.

(a) 180,000 x 0,95 = 171,000

180,000 x 0,05 = 9,000

(b) 320,000 x 0,95 =304,000

320,000 x 0,05 = 16,000

(c) 200,000 x 0,95 = 190,000

200,000 x 0,05 = 10,000

**Income Statement of X Company by Product Line**
For the Year Ended 31.12.200X
(000000, TL.)
**According to Activity Based Costing Method**

| | Extra Virgin | Pure | Total |
|---|---|---|---|
| Net Sales Quantity | 3,8 ton (95%) | 0,2 ton (5%) | 4 ton |
| Sales Revenue | 4,830,000 | 230,000 | 5,060,000 |
| COGS | 4,025,000 | 200,000 | 4,225,000 |
| Gross Profit | 805,000 | 30,000 | 835,000 |
| Direct Selling (a) | 112,700 | 2,300 | 115,000 |
| Indirect Selling (b) | 47,500 | 2,500 | 50,000 |
| Adv.&Sales Promotion (c) | 99,000 | 1,000 | 100,000 |
| Transportation (d) | 172,800 | 7,200 | 180,000 |
| Storage (e) | 52,800 | 2,200 | 55,000 |
| Adm. Exp. (f) | 190,000 | 10,000 | 200,000 |
| **Net Income** | **130,200** | **4,800** | **135,000** |

(a) Direct selling cost pool includes the following resource consumptions that are determined by direct tracing;

- Salaries of sales personnel
- Commissions of sales personnel
- Travelling costs of sales personnel

Selling time is taken as the activity driver to allocate direct selling costs to product lines in proportion to selling time devoted to each product type.

Extra Virgin : 98 % of total selling time

Pure : 2 % of total selling time

Extra Virgin : 115,000 x 0,98 = 112,700

Pure : 115,000 x 0,02 = 2,300

(b) Indirect selling cost pool includes the following resource consumption determined by direct tracing;

- Sales Administration (Fees of marketing department managers and personnel other than selling personnel)
- Training provided to marketing and sales personnel
- Marketing research costs

Indirect selling costs are allocated to product lines taking the "quantity sold" as activity driver.

Extra Virgin : 50,000 x 0,95 = 47,500

Pure : 50,000 x 0,05 = 2,500

(c) Advertising and Sales Promotion cost pool includes the following resource consumption determined by direct tracing;

- Advertising Costs (Including production costs of advertising material and media costs)
- Consumer and trade promotions (premiums, exhibitions...)

Allocation to product lines on basis of direct tracing realised by analysis of source records and documents. As a result of this analysis, the amounts of advertising and sales promotion expenses are determined as follows;

Extra Virgin : 99,000

Pure : 1,000

(d) Transportation cost pool includes the following resource consumption determined by direct tracing;

- Fees paid to carriers
- Fees of transportation department personnel
- Expenses related to transportation vehicles

Allocation to product lines on basis of direct tracing realised by analysis of bills, source records and documents.

Extra Virgin : 172,800

Pure : 7,200

(e) Storage cost pool includes the following resource consumption determined by direct tracing.

- Storage costs of finished goods
- Fees of warehouse department personnel
- Rent and depreciation of warehouse

Allocation to product lines using the space (m2) occupied by each product line as activity driver. After the observation of the warehouse and interviews with the warehouse department personnel, it was found that, during the year, 96% of the total warehouse space was used for extra olive oil, and 4% of the space was used for pure olive oil.

Extra Virgin : 864 m2 (96%)

Pure : 36 m2 (4%)

Extra Virgin : 55,000 x 0,96 = 52,800

Pure : 55,000 x 0,04 = 2,200

(f) Administrative Expenses cost pool includes the following resource consumption determined by direct tracing;

- General Management and Administration Costs
- Finance and Accounting Department Costs
- Human Resources Department Costs

Administrative expenses are allocated according to sales quantity.

Extra Virgin : 200,000 x 0,95 = 190,000

Pure : 200,000 x 0,05 = 10,000

According to traditional method, all expenses related to marketing and selling were shown under just one heading and allocated on cost objects according to a volume-based driver, which was "quantity sold". However in the income statement that was prepared according to ABC, we see four headings as Advertising and Sales Promotion, Direct Selling, Indirect Selling and Storage instead of only one and they were allocated on cost objects by using appropriate cost drivers. Examining the marketing and selling activities enables managers to see whether those activities consume more money than necessary or there is a need to increase or decrease these activities.

Using ABC may also enable managers to see that the products they are assessing profitable are not profitable in fact, and the products they are planning to drop are profitable and should be kept.

## VII. CONCLUSION

Today, high competition and everyday changing needs and demands of customers force companies to

provide higher quality products at lower prices to the customers. High competition has increased the importance of making better strategic and tactical decisions. In order to stay competitive and make better decisions, companies need to have true cost information.

Additionally, cost structure of the products and services changed drastically based on competition and technological advancements. As part of this fact, examining the cost structure of different activities performed to produce different products and services, and allocating the costs of those activities over cost objects, or in other words, using ABC system are inevitable for many companies. By this way, in addition to have better cost information, it becomes possible to understand whether these activities are performed efficiently, or there are some unnecessary activities that may be eliminated.

It is also inevitable to focus the improvements in the marketing area and the increasing importance of marketing activities. In the future, if the past is accepted as the indicator of the future, it can be said that marketing costs will continue to constitute bigger parts of total costs. This makes it necessary to identify, examine and allocate the marketing costs more carefully.

The two points that became clear in the light of the literature survey can be summarised as

(1) increasing marketing activities and consequently marketing costs,

(2) the increasing importance of using ABC in order to have a better cost information.

Therefore it is strongly recommended that firms trying to survive and succeed in the competitive business environment apply ABC system to their marketing costs.

## REFERENCES


[1] Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, September-October, 96-103.

[2] Hanson, D.R. & Mowen, M.M. (1996). *Cost Management*. Ohio: South-Western College Pub.

[3] Selnes, F. (1992). Analysing Marketing Profitability: Sales Are a Dangerous Cost driver. *European Journal of Marketing*, 2(26), 15-26.

[4] Foster, G. & Gupta, M. (1994). Marketing, Cost Management And Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, Fall, 43-78.

[5] Lere, J.C. (2000). Activity-based costing: a powerful tool for pricing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 23-33.

[6] Cokins, G. (1997). If Activity Based Costing Is The Answer. *IIE Solutions 8*, 29, 38-43.

[7] Stevenson, T.H. & Barnes, F.C. (1996). Activity-Based Costing: Beyond the Smoke and the Mirrors. *Review of Business*, 18, 25-32.

[8] Hicks, D.T. (1999). Yes, ABC is for Small Business, Too. *Journal of Accountancy*, 188(2), 41-44.

[9] Matteson, K.N. (1994). Introducing Activity-Based Costing to the Construction Industry. *Journal of Construction Accounting and Taxation*, Winter, 15-25.

[10] Cooper, R. (1994). Elements of Activity-Based Costing. *Emerging Practices in Cost Management - Activity Based Management*. Boston: Warren, Gorham & Lamont Pub.

[11] Compton, T.R. (1996). Implementing Activity-Based Costing., *CPA Journal*, 66(3), 20-28.

[12] Brand, M.T., Levine, S.P. & Gourdoux, J.R. (1999). Application of Activity Based Cost Management. *Professional Safety*, 44(1), 22-28.

[13] Gunasekaran, A., Marri, H.B. & Yusuf, Y.Y. (1999). Application of activity-based costing: some case experiences. *Managerial Auditing Journal*, 14(6), 286-293.

[14] Cokins, G. (1999). Learning To Love ABC. *Journal of Accountancy*, 188, 37-40.

[15] Chutchian-Ferranti, J. (1999). Activity Based Costing, Financial and Business Concepts in Brief. *Computerworld*, 33(32), 54-55.

[16] Börjesson, S. (1994). What Kind of Activity-based Information Does Your Purpose Require? Two Case Studies. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(12), 79-99.

[17] Lentini, F. (1993). Accounting for Marketing Success. *Journal of Accountancy*, 3(175), 44-48

[18] Wilson, R.M.S., Gilligan, C. & Pearson, D. (1996). *Strategic Marketing Management*. Butterworth: Heinemann Pub. Co.

[19] Lewis, R.J. (1991). Activity-Based Costing For Marketing. *Management Accounting*, Nov., 33-38.

[20] Turney, P.B.B. (1990). Ten Myths About Implementing an Activity-Based Cost System. *Journal of Cost Management*, 4(1), 24-32.


**Asuman ATİK** (aatik@marmara.edu.tr) has got Ph.D. in Accounting from Marmara University. She is a research assistant at Marmara University Business Administration Department. Her research areas are financial reporting, accounting manipulations and activity based costing.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.161-173.

# KENTİÇİ OTOBÜS TAŞIMACILIĞINDA YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ VE SİMÜLASYON TEKNİĞİ İLE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

*Erdal YILMAZ*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi, Dr.*

***A NEW MODEL FOR URBAN BUS TRANSPORTATION AND PERFORMANCE EVALUATION WITH SIMULATION TECHNIQUE***

***Abstract:*** *One of the essential problems of a city is the problem of transportation and one basic subject of this problem is the public transportation. The key role in the public transportation system belongs to the bus transportation. From this approach, the subject of this paper is "The Line Planning in Urban Transportation", and within which the current condition is analyzed and new model suggestions are developed. The comparison between the current status and proposed models is made by the support of simulation technique regarding the determined performance criteria. This study concentrates on the line-planning problem and analyzes in detail the current status of İstanbul. In this study, current problems and disadvantages are tried to be determined and then new methods are suggested for the line between Kadıköy-Sahrayı Cedit that was chosen as an application field.*

***Keywords:*** *Urban Bus Transportation, Line Planning, Simulation.*

***KENTİÇİ OTOBÜS TAŞIMACILIĞINDA YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ VE SİMÜLASYON TEKNİĞİ İLE PERFORMANS DEĞERLEMESİ***

***Özet:*** *Ulaşım problemi, bir kent için temel sorun alanlarından birisidir ve problemin temel unsurlarından birisi de toplu taşıma sistemidir. Toplu taşıma sisteminde ise kilit rol karayolu ve otobüs taşımacılığındadır. Bu yaklaşımla çalışmamızın konusu olarak "Kentiçi Otobüs Taşımacılığında Hat Planlaması" konusu ele alınmış, çalışma kapsamı içerisinde mevcut durum incelenerek hat planlaması problemi çerçevesinde yeni model önerileri getirilmiştir. Önerilen modeller ile mevcut durum arasındaki kıyaslama belirlenen performans ölçütleri kapsamında benzetim tekniği yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma İstanbul ili özelinde hat planlama problemine odaklanmaktadır. Uygulama alanı olarak Kadıköy-Sahrayı Cedit hattı seçilmiştir. Uygulama alanına yönelik olarak öncelikle mevcut durum incelenmiş sonrasında ise çözüm olarak iki alternatif senaryo önerilmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Kentiçi Otobüs Taşımacılığı, Hat Planlama, Simülasyon.*

## I. GİRİŞ

Nüfusun ve motorlu taşıt sayılarının hızlı artış düzeyleri günümüzde, ulaşım problemini kent yaşantısı içerisinde en önemli sorunlardan birisi haline getirmiştir. Özellikle anakentlerde kent merkezlerine yapılan baskı geçtiğimiz yüzyıl boyunca her geçen gün artış göstermiş ve günümüze gelindiğinde artık merkezlerin taşımakta güçlük çektiği bir noktaya ulaşmıştır. Ulaşım sorununda en büyük çözüm seçeneği olan toplu taşıma sistemlerine ilişkin klasik yaklaşımlar bu ağır baskıyı hafifletebilme yeteneğini ne yazık ki gösterememiş ve alternatif bakış açılarının ortaya konulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu yaklaşımla daha önceleri sıcak bir şekilde karşılanmayan "aktarmalı yolculuk" yapma fikri kentiçi ulaşım taşımacılığı sisteminde kaçınılmaz olarak uygulamaya sokulmuştur [1]. Bu amaçla özellikle karayollarında ortaya çıkan yoğunluğu alternatif ulaşım araçlarına kaydırabilmek çabası ile raylı sistemleri ve eğer mümkünse deniz taşımacılığını lastik tekerlekli ulaşım ile uyumunu sağlayabilecek, aktarmalı sistemler tasarımlanmaya başlanmıştır.

En ideal çözüm, uyumlu bir şekilde çalışan karayolu-deniz ve raylı sistem ulaşım araçları ile trafik yoğunlukları düşürülmüş, toplam ulaşım süreleri kısaltılmış ve ulaşım konforu yükseltilmiş sistemlerin hayata geçirilmesidir [2]. Ancak raylı taşımacılık sistemleri ekonomik olarak, deniz ulaşımı ise gerek coğrafi gerekse ekonomik olarak her güzergâh için uygulamaya konulabilecek sistemler değildirler.

Bu nedenle benzer alternatif bir bakış açısının kentiçi otobüs taşımacılığı sistemine uyarlanmasının faydalı olabileceği noktasından hareketle çalışmamızda kentiçi otobüs taşımacılığında hat düzenlemesi problemine ilişkin yeni iki model önerisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yeni yaklaşım ile ortaya konulan model İstanbul ili Kadıköy merkezli otobüs hatları için detaylı olarak tanımlanarak, belirlenen performans ölçütleri çerçevesinde mevcut durum ile önerilen modeller kıyaslanmıştır. Değerlendirme sırasında kentiçi ulaşım problemlerinin karmaşık ve belirsizlik içeren yapısına çok uygun olan ve bu alanda yapılan çalışmalarda da yoğun olarak benzetim tekniği kullanılmıştır [3–6].

Bu noktada çalışmamızda öncelikle problem tanımlanarak mevcut durum ve önerilen modeller ortaya konulmaya çalışılmış, bu aşamanın ardından oluşturulacak benzetim modeli için gerekli veriler

derlenerek benzetim programı oluşturulmuş ve program çalıştırılarak performans değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Mevcut durum ile önerilen modeller elde edilen benzetim çıktıları yardımıyla kıyaslanmış, bulgular son bölümde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## II. HAT PLANLAMASI PROBLEMİ VE YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ

Çalışmamızın konusunu oluşturan "hat planlaması" problemi, sistemde kaç farklı hat olacağı ve bu hatlardaki otobüslerin hangi rotaları kullanarak hangi sıklıkta hangi duraklar arasında sefer yapacağı ile ilgilidir. Çok temel bir soruya cevap araması itibari ile aslında tüm sistemin yapısını birebir etkileyen geniş kapsamlı bir soru olan hat planlaması dolaylı olarak sefer sıklıklarına, toplam sefer sürelerine, sistemde kaç adet otobüsün ve personelin çalışacağına, günlük toplam kaç kişinin sistemden yararlanacağına ve sistemin işletme maliyetinin ne olacağına vb. ilişkin cevapları da bünyesinde barındırmaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman hat planlaması, toplu taşıma sisteminin bütününü etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hat planları oluşturulurken tüm dünyada yaygın olarak kullanılan mevcut yöntem, temel bir prensibe dayanmaktadır: "müşterilerin mümkün olan en az aktarma ile ulaşımlarını" gerçekleştirebilmelerini sağlayabilmek. Bunu mümkün kılabilmek için ise, mevcut durumda, çok değişik bölgeler arasında direkt otobüs hatları tanımlanmıştır. Bu durum ise aktarma sayısını azaltmakla beraber, örn. İstanbul ili genelinde yine de yolculukların %60'tan fazlası aktarmalı olarak gerçekleştirilmektedir, [7] sistemde bazı problemlere neden olmuştur. Bu problemler arasında başlıcaları;

- otobüslerin ulaşım sürelerinin ve hat uzunluklarının fazlalığı,
- yolcuların durakta bekleme sürelerinin yüksekliği,
- duraklarda ortaya çıkan yolcu birikimleri,
- yolcu almak ve indirmek için durağa yanaşan otobüslerin oluşturduğu kuyruklar,
- otobüslerdeki yolcuların otobüslere homojen dağılamaması, bunun sonucunda otobüslerin doluluk oranlarının dengesizliği,
- çok fazla hatlı, çok fazla sayıda otobüsün heterojen olarak trafiğe çıkışları sonucunda özellikle merkezlere yakın ana arterlerde trafik yoğunluğunun artması, vb.

Doğal olarak yeni bir model önerebilmek için yola çıkış noktamız mevcut sisteme ilişkin eleştirilerin ortadan kaldırılması olmuştur ve bu hedef doğrultusunda otobüs taşımacılığında hizmet veren şirketlerin amaçlarının yeniden tanımlaması gerekmektedir. Mevcut durum itibari ile "en az sayıda aktarma ile seyahat" olarak özetleyebileceğimiz amaç yerini; "toplam ulaşım sürelerinin minimize edildiği, otobüs doluluk oranlarının birbirine daha yakın olduğu, planlaması ve kontrolü daha kolay, hizmet kalitesi yüksek, buna karşın taşıma maliyetleri daha düşük bir taşıma sistemi tasarımlamak" amacına bırakmalıdır.

Bu amaca yönelik olarak geliştirilen yeni model için ortaya konulması gereken temel prensipler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Şehir merkezlerine yakın aktarma yapılabilecek duraklara sahip,
- Uzun ve çok sayıda hattın yerini alacak daha kısa, daha az sayıda ve daha esnek hatlardan oluşan,
- Şehir merkezlerine yakın bölgelerde ring sefer esasına göre çalışan ve her durakta durmayan, dolayısıyla çok daha hızlı,
- Şehir merkezlerindeki kalabalığı en kısa zamanda bu merkezlerin dışına aktarmayı hedefleyen,
- Daha esnek olan yapısı sayesinde diğer toplu taşıma araçları ile (ray ve deniz taşımacılığı) uyumu kolaylıkla yapılabilen, bir sistem.

Belirlenen temel prensipler doğrultusunda çalışmamız kapsamında iki farklı senaryo ile yeni bir model önerisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Senaryolara ilişkin tanımlamalar ve beklenen avantajlar şu şekilde özetlenebilir:

*Senaryo 1*: Mevcut durumdaki tüm hatlara ilişkin ana duraklar şehir merkezlerindeki ana duraklardan alınarak şehir merkezlerine ve ana arterlere yakın, belirlenecek "aktarma durakları"na alınacaktır. Böylece çok değişik bölgelere giden farklı tabelalara ait otobüslerin şehir merkezlerine girişleri engellenecektir. Değişik bölgelerden aktarma duraklarına toplanan yolcular ise şehir merkezine gitmek için belirlenmiş ve çok sık bir şekilde hareket eden tek bir hatta ait otobüse binerek şehir merkezine ineceklerdir.

Bu senaryodan beklenen avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Şehir merkezlerindeki yolcu ve otobüs yoğunluğunun azalması,
- Otobüs doluluk oranlarının birbirine

yaklaştırılması,

- Planlama, koordinasyon ve kontrol kolaylığı,
- Bütünsel bir toplu taşıma sistemine uyumunu kolaylaştırmak,
- Normal trafiğin yükünü azaltmak,
- Otobüslerin etkin kullanımı ile maliyet avantajı sağlamak ve hizmet kalitesini arttırmak,
- Şehir merkezlerindeki büyük ve hantal ana durak yapısını daha küçük, estetik ve esnek bir hale getirebilmek,

*Senaryo 2*: Senaryo 1'den farklı olarak senaryo 2'de aktarma durağı ile şehir merkezi arasında hareket etmek üzere belirlenen tek hat üçe bölünerek hatlara ait tabelalar üç farklı renk ile tanımlanacaktır (örn. Kırmızı, yeşil ve mavi). Ana durak-aktarma durağı arasında kalan otobüs durakları da sırası ile aynı renklere göre bölünecektir. Üç farklı renkte tabelalara sahip otobüsler sadece kendi renklerindeki duraklarda duracaklardır.

Bu senaryo ile senaryo 1'de beklenen avantajlara ek olarak,

- Toplam ulaşım sürelerindeki azalışlar,
- Duraklardaki bekleme zamanlarını minimize edilmesi,
- Küçük oranlarda da olsa yakıt tasarrufu sağlanması, beklenmektedir.

## III. SİMÜLASYON MODELİ

Kantitatif analiz araçlarından en geniş kullanım alanına sahip olan benzetim, gerçek sistemin özelliklerini, görünüşünü ve karakterini matematiksel bir model olarak kopyalamaya çalışır. Burada amaç, çeşitli olayların sisteme olan etkilerini tahmin edebilmeye yönelik deneylerin yapılabilmesidir [8].

Simülasyon deneysel problem çözme tekniğidir, bir optimizasyon tekniği değildir. Çözüm tek bir kesin cevap sunmaz. Simülasyon modeli "yaparak öğren" prensibini somutlaştırır. Bunun yerine karar vericiye çözümlerini test edebileceği bir model sunar [9]. Bu açıdan benzetim daha çok modellenen sistemin performans ölçülerini tahmin etmede kullanılan bir yöntem olarak ifade edilebilir [10].

Simülasyon tekniğinin geçmişi Çin'deki 5000 yıl öncesinin savaş oyunlarına (weich) kadar götürülebilir ki bu noktadan itibaren 1900'lerin ikinci yarısına kadar bu teknik, bütün askeri güçlerce savaş stratejilerinin test edilmesinde, askeri amaçla kullanıla gelmiştir. [11]

İkinci Dünya Savaşı sırasında, büyük matematikçi John von Neumann'ın bir niceleyici teknik olarak "Monte Carlo Simülasyonu"nu geliştirmesi ile bu savaş oyunu yeni bir yaklaşım kazandı. Los Alamos Laboratuarı'ndaki çok karmaşık ve çok pahalı fizik problemlerinin çözümü için kullanılan benzetim tekniğinin yaygınlaşması ise bilgisayarlardaki gelişmelere paralel olarak ilerledi [11]. 1950'lerde işletme problemlerine de uygulanmaya başlayan benzetim tekniği için önceleri yalnızca genel amaçlı programlama dilleri (örn. Fortran, Pascal) kullanıldı [12]. 1960'lara gelindiğinde kullanımı yaygınlaşan bu teknik için özel bilgisayar dilleri de geliştirilmeye başlandı (GPSS ve SIMSCRIPT, vb.) ve bu diller zaman içerisinde giderek daha gelişkin bir hâl aldı (SLAM II, GPSS/H, GPSS/PC, SIMAN IV., SIMAN V. vb.) [13]. Özellikle 1980'lerden sonra yaygınlaşan bilgisayar kullanımı ile benzetim çözümleri giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandı. 1980'lerin sonlarında ve 1990'larda ulaşılan teknolojinin de yardımıyla grafik modeller ve animasyonlarla desteklenmiş benzetim yazılımları geliştirildi. Bu alandaki önemli bir gelişme de Microsoft Windows işletim sistemi üzerinde çalışan benzetim programlarının (örn. Witness, ProModel, Arena, vb.) kullanılmaya başlanmasıydı [12].

Simülasyon model geliştirme süreci aşağıdaki aşamalara ayrılabilmektedir [8,14].

*Amaçların ve tüm proje planlarının oluşturulması ile problemin formülasyonu*; bütün çalışmalar öncelikle problemin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması ile başlamalıdır [8]. Bu ilk adımda, belirlenen amaçlar ve tanımlanmış belirli sorunlar doğrultusunda problem formüle edilerek, araştırmanın gereksinim duyacağı veriler ve kaynaklar belirlenecektir. Ayrıca performans ölçüm kıstasları da çalışma başlamadan önce tanımlanmış olmalıdır. [14]

*Verilerin derlenmesi*; ihtiyaç duyulan veriler, eğer var ise, çalışmanın amaçları ve oluşturulacak modelin gereksinimleri doğrultusunda belirlenmeli ve toplanmalıdır [8]. Burada önemli olan iki nokta; modelde ihtiyaç duyulacak tüm verilerin eksiksiz olarak derlenmesi ve tesadüfî girdi değişkenleri içeren problemlerde verilerin istatistikî olarak anlamlı veriler olmalarıdır. Bu aşamada elde edilen verilerin çalışmanın sonucunda belirleyici unsurlardan olacağı unutulmamalıdır.

*Modelin oluşturulması*; çalışmanın amacı ve toplanan veriler doğrultusunda probleme ilişkin matematiksel modelinin tanımlanması çalışmanın üçüncü adımını oluşturacaktır. Ancak modelin oluşturulması aşamasının başlamasını çok katı anlamda algılamamak gerekir. Modelin oluşturulması ne kadar erken başlarsa o kadar faydalıdır. Çünkü verilerin toplanması ve modelin

oluşturulması birbirlerini tamamlayıcı iki aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu adımda incelenen sisteme ilişkin değişkenler, parametreler, ilişkiler, vb. tüm unsurlar belirlenerek, sistem matematiksel olarak ifade edilecektir. Bu noktada belirtilmesi gereken bir nokta da ortaya konulan modelin doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesinden çok yararlı ve yararsız olarak değerlendirilmesinin daha doğru olacağıdır [12].

Simülasyon modelinin oluşturulması sırasında verilmesi gereken bir karar da ne kadar detaylı ve geniş bir model oluşturulacağının belirlenmesidir. Bu soru için kesin kısıtlamalar yapmak oldukça zordur. Ancak modelin basitten başlanılarak geliştirilmesi, adım adım karmaşık sorunların ve ilişkilerin modele eklenmesi, çalışmanın amacını karşılayabilecek bir düzeye gelindiğinde de modelin sınırlarının oluşturulması gerekliliği basit bir şekilde dile getirilebilir.

Verilerin derlenmesi ve matematiksel modelin oluşturulması çalışmanın en zorlu, hataya açık ve önemli iki aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada yapılabilecek bir hata çalışmanın devamını anlamsız bir hale getirebilecektir.

*Bilgisayar Programının Oluşturulması*; gerçek hayattaki bir sistemin modelinin oluşturulabilmesi, belirli ölçülerde kabuller yapılmış olsa bile, çok geniş bir bilgi gereksinimini ve karmaşık bir ilişkiler ağının tanımlanmasını gerekli kılacaktır. Bu noktada bilgisayarlardan yararlanılması özellikle benzetim tekniğinin kullanımı açısından oldukça önemlidir. Bilgisayar programının oluşturulması yorucu, maliyetli ve uzun süreli bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bu aşamada yapılabilecek bir hata telafisi zor gelişmelere neden olabilmektedir [8].

Bu aşamada verilmesi gereken ilk karar hangi bilgisayar dilinin ya da programının tercih edilmesi gerektiğidir. İhtiyaçlar doğrultusunda genel amaçlı bilgisayar dillerinden biri seçilebileceği gibi benzetim dillerinden biri ya da özel amaçlı benzetim programlarından biri de çalışma için tercih edilebilir [13]. Doğal olarak bu üç alternatifin de birbirlerine göre avantaj ve dezavantajları söz konusudur. Bu ilk adıma ilişkin tercihlerin hangi ölçütlere göre yapılması gerektiği bölüm 2,6'da detaylı olarak incelenecektir. Bilgisayar dilinin ya da programının seçimini oluşturulmuş olan matematiksel modelin bilgisayara aktarılması aşaması izleyecektir.

*Geçerlilik, Doğrulama ve Kalibrasyon*; geçerlilik, bilgisayar programının benzetim modelini temsil etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Eğer söz konusu geçerlilik düzeyi yetersiz görülürse bilgisayar programının oluşturulması aşamasına geri dönülmesi ve aksaklıkların ortadan kaldırılması gerekecektir. Ancak geçerlilik düzeyinin belirlenmesi çalışma sırasında karşılaşılacak problemler içerisinde en zorlu olanlardan birisidir. Bu nedenle geçerlilik düzeyi saptanırken ancak kestirimsel verilere ulaşmak mümkün olacaktır. Geçerlilik düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak önerilen yöntemleri şu şekilde açıklamak mümkündür [15];

- Simülasyon modeli sadece birkaç deney için kısa bir süre çalıştırılarak belirli bir çıktıya ulaşılır. Bu çıktılar, elle yapılan çözümlerle karşılaştırılarak model ile program arasında bir uyumsuzluk olup olmadığının tespit edilmesini sağlar,

- Simülasyon çıktıları eğer mümkünse gerçek hayattaki durum ile kıyaslanırlar. Doğal olarak bu, var olan bir sistem üzerine yapılan çalışmalar için söz konusu olacaktır.

Yeni sistemlerin tasarımında geçerlilik düzeyine ilişkin kesin sonuçlara ulaşmak için belirli bir yöntem yoktur. Bu noktada benzetim programını geliştiren kişi/kişilerin deneyimlerine güvenmek gerekebilecektir [15].

Simülasyon modeli, gerçek hayatta varolan bir sistemi matematiksel olarak kopyalama amacı ile oluşturulmaktadır [16]. Bu "benzetimin" başarı düzeyi modelin doğrulanması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle doğrulama, oluşturulan model ve modelin davranışlarının, gerçek sistem ve davranışları ile karşılaştırılması sürecidir. Tam bir doğrulama, kusursuz bir modelleme anlamına gelecektir ki bu pratikte imkânsızdır. Bu nedenle modelin doğrulanması söz konusu olduğu zaman ancak başarısızlığı minimum seviyeye indirmek temel amaç olmalıdır [12]. Geçerlilik ve doğrulama birbirlerinden bağımsız iki kavram olarak tanımlansa da genellikle model oluşturulurken eş zamanlı olarak sürece dâhil edilirler.

Kalibrasyon, model ile gerçek sistemin adım adım karşılaştırılması sürecidir. Model ile gerçek sistemin karşılaştırılması sonucu belirlenen sapmalar modelde yapılan değişikliklerle ortadan kaldırılır ve düzeltilmiş model gerçek sistemle karşılaştırılır, belirlenen sapmalar modelde değişiklikler yapılmasına neden olur ve süreç bu şekilde devam eder [8].

*Deneysel Tasarım*; benzetim tekniği bir optimizasyon tekniği değildir. Bunun yerine karar vericiye çözümlerini test edebileceği bir model sunar [9]. Buradaki çözümler değişik senaryolarla tanımlanmaktadır. Senaryo analizi, değişik girdi setlerine göre oluşan çıktıların performans değerlemelerinin yapıldığı istatistiksel bir analizdir [14]. Böylece çok küçük bir nakit ve zaman maliyeti ile pek çok alternatif senaryonun denenerek performans değerlemelerinin yapılması mümkün olmaktadır. Bu aşamadaki önemli nokta ise oluşturulacak senaryoların mümkün çözümler setini tam olarak kapsayacak şekilde oluşturulabilmesidir. Aksi durumda çözümden beklenen sonuçların

alınamaması söz konusu olabilecektir.

*Programın Çalıştırılması ve Analizi*; tasarımlanan sistem için performans ölçüm değerlerinin tahmin edilebilmesi amacına yönelik olarak programın işletilmesi ve bu süreci izleyen analizlerin gerçekleştirilmesi gerekecektir [8].

*Dokümantasyon ve Raporlama*; programın çalıştırılması ve çıktıların analiz edilmesi aşamasını gerçekleştirilen çalışmaya ilişkin raporların hazırlanması aşaması izleyecektir. Çalışmanın sonuçlarının hayata geçirilmesi noktasında hazırlanan bu raporlar büyük öneme sahiptirler. Çalışmanın hangi koşullarda ve aşamalarla gerçekleştirildiği, hangi kabuller çerçevesinde yapıldığı, nasıl sonuçlar elde edildiği ve bu sonuçlar çerçevesinde ortaya konulan çözüm önerileri gibi tüm detaylar bu raporların kapsamında yer almalıdır.

Tüm bu aşamalara ilişkin belirtilmesi gereken iki nokta mevcuttur; birinci olarak, aşamalara ilişkin sıralamalar katı bir zorunluluk değildir. İkinci olarak ise benzetim modelinin oluşturulması aşamalarının ilki yani *problemin formülasyonu* bir bilim olduğu kadar aynı zamanda sanattır da. Temel olarak kaynaklara, probleme, çalışmayı yapan kişilere bağlıdır [14].

## IV. İSTANBUL KADIKÖY MERKEZLİ HATLAR ÖRNEĞİ

Şehirler büyüdükçe doğal olarak tek güzergâhlı otobüsler ihtiyacı karşılayamayacaklar, bu ihtiyacı gidermeye yönelik şehrin çeşitli bölgelerinden çeşitli bölgelerine, değişik rotaları (güzergâhları) izleyen değişik hatlar konulacaktır. Şehir büyüdükçe bu hatların ve durakların sayısı artacak, kalabalıklaştıkça da sefer sayıları çoğalacaktır.

Bu doğal işleyiş İstanbul ili için de bu şekilde gerçekleşmiş, şehir coğrafi olarak genişledikçe hat ve durak sayısı da buna paralel olarak artmıştır. Yine şehrin kalabalıklaşmasının yanı sıra taşımacılık politikalarında yapılan tercihler sonucunda ulaşımın ağırlıklı olarak karayollarına kaydırılmasının ardından bu hatlardaki sefer sayıları da giderek artmıştır. Örneğin çok gerilere gitmeksizin; 1993'te 428 hat ve 3131 durak sayısına sahipken İETT 2001 yılına gelindiğinde hat sayısını 526'ya durak sayısını ise 7408'e çıkartmıştır [7].

Otobüs seferlerinin ve diğer lastik tekerlekli toplu ulaşım araçlarının şehirlerin çekim alanları olan kent merkezlerine girmeleri bu noktalarda büyük bir baskı yaratmaktadır. İstanbul'un Kadıköy ilçesi de bu durum için iyi bir örnektir.

Anadolu yakasında sefer yapan hat sayısı 154'tür ve bunların 75'i Kadıköy'den hareket etmektedir. Başka bir deyişle Anadolu yakasındaki toplam hat sayısının nerdeyse yarısı (%48,7) Kadıköy merkezlidir. Bu sayılara bir de Boğaz geçişli 4 hattı da eklersek durum daha da kötüleşmektedir (%51,2) [7].

Şehir merkezlerinde oluşan baskı karayollarını kullanarak seyahat eden herkesi etkilemektedir. Çünkü şehir merkezlerindeki ana arterlerde trafik yoğunluğunun artmasına sebep olmaktadır. Fakat mevcut yaklaşımın ortaya çıkarttığı olumsuzluklar bununla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda söz konusu toplu taşıma araçları semtin karakterine ve görüntüsüne de "olumsuz" bir katkı yapmaktadır. Kadıköy'ün merkezinde deniz kenarında iki farklı otobüs ve dolmuş (minibüs) ana durakları, tüm çirkinlikleri ile kapladıkları geniş alanlara karşın söz konusu 79 değişik hattın ve değişik güzergâhlı dolmuşların ana duraklığı için yetersiz kalmaktadır.

Ayrıca söz konusu 79 hattın da, Kadıköy'ü iç bölgelere bağlayan mevcut 2 yolu kullanmaları hem bu yollardaki trafik yoğunluğunu arttırmakta hem de bu güzergâhlar üzerinde bulunan otobüs duraklarında uzun kuyruklara neden olmaktadır.

Bu çerçevede, çalışmamız kapsamını oluşturan, Kadıköy-Sahrayı Cedit güzergâhında çalışan otobüslere ilişkin mevcut durum şu şekilde özetlenebilir:

Kapsam içerisindeki tüm hatların Kadıköy'deki ana durakları ortaktır. Bu hatlardan ring sefer yapan 4 tanesi Kadıköy'den hareket edip, değişik güzergâhları izledikten sonra tekrar Kadıköy'e dönmektedir. Geriye kalan 17 hat, 14 değişik son durağa gitmektedir (Tablo.1).

**Tablo.1: S.Cedit Güzergâhını Kullanan Hatlar**

| İlk Durak | Son Durak | Hat No. |
|---|---|---|
| Kadıköy | Kadıköy | ER1 |
| Kadıköy | Kadıköy | ER2 |
| Kadıköy | Kadıköy | GZ1 |
| Kadıköy | Kadıköy | GZ2 |
| Kadıköy | Alt Bostancı | 10,10B,10S |
| Kadıköy | Ataşehir | 19M |
| Kadıköy | Birlik Mah. | 14B |
| Kadıköy | Esenkent | 17M |
| Kadıköy | Ferhat Paşa | 19Y-19C |
| Kadıköy | Fındıklı Mah. | 19F |
| Kadıköy | Kayışdağı | 19K |
| Kadıköy | Küçükbakkalköy | 7 |
| Kadıköy | Küçükyalı Loj. | 17L |
| Kadıköy | Pendik | 17 |
| Kadıköy | Sarıgazi | 19S |
| Kadıköy | U.Mumcu Mah. | 17S |
| Kadıköy | Yeni Sahra | 21Y |
| Kadıköy | Yeşil Bağlar | 16Y |

***Kaynak: İETT, 2003.***

Kadıköy-Sahrayı Cedit güzergâhı üzerinde toplam

10 ara durak mevcuttur ve bu ara durakları 25–30 değişik tabelaya sahip otobüs kullanmaktadır (Tablo.2)

**Tablo.2. Durakların hat yoğunlukları**

| | K.Köy-S.Cedit | Kapsam Dışı Hatlar | Boğaz Hatları-Üsküdar | Toplam |
|---|---|---|---|---|
| K. Çarşı | 21 | 6 | 0 | 27 |
| K. Altıyol | 21 | 6 | 0 | 27 |
| Yoğurtçu | 21 | 6 | 0 | 27 |
| Belediye | 21 | 6 | 3 | 30 |
| Ziverbey | 21 | 6 | 3 | 30 |
| Kuyubaşı | 21 | 6 | 3 | 30 |
| Fakülteler | 21 | 6 | 3 | 30 |
| Mazharbey | 21 | 6 | 3 | 30 |
| Çemenzar | 21 | 6 | 3 | 30 |
| Göztepe | 21 | 0 | 4 | 25 |
| S. Cedit | 21 | 0 | 4 | 25 |

*Kaynak: İETT, 2003*

Tablo.2'de görülen ve Kadıköy-Sahrayı Cedit güzergâhını ortak kullanan 21 hat aynı zamanda çalışmamızın uygulama alanını oluşturmaktadır. Söz konusu 21 hatta ek olarak Kadıköy'den hareket etmesine karşın Sahrayı Cedit'te gelmeden belirli bir noktada güzergâh değiştiren hatlar ve Kadıköy kalkışlı olmadıkları halde çalışma kapsamındaki belirli durakları kullanan hatlar da eklendiğinde çalışma kapsamını oluşturan Kadıköy Sahrayı Cedit güzergâhını 30'a yakın değişik tabelalı otobüs kullanmaktadır. Bu otobüslerin farklı sefer sıklıkları (Tablo.3), seyahat sürelerindeki ve taşınacak yolcu sayılarındaki belirsizlikler de hesaba katıldığında sistemin ne kadar karmaşık bir yapı olduğu rahatlıkla görülebilecektir.

Buna göre çalışmamız kapsamı içerisinde yer alan hatlar bir gün içerisinde Kadıköy'den ve Sahrayı Cedit'ten 432 kalkış gerçekleştirmektedirler. Saat 6'da seferlerin başladığı ve en son saat 23'e kadar çalışan hatlar olduğu düşünülürse Kadıköy'den yaklaşık 2, 3 dakikada bir kalkış olmaktadır. Doğal olarak bu sefer sıklıkları 'yoğun' saatlerde artış gösterecektir. Söz konusu 432 sefer İETT ve Özel Halk Otobüsü olmak üzere toplam 69 otobüsün kullanılması ile gerçekleştirilmektedir.

**Tablo.3. Hatlara Göre Günlük Sefer ve Çalışan Otobüs Sayıları**

| Hat No. | Günlük Sefer Sayısı | Çalışan Otobüs Sayısı |
|---|---|---|
| 10 | 26 | 4 |
| 10B | 44 | 7 |
| 10S | 14 | - |
| 14ÇK | 12 | 3 |
| 17 | 26 | 6 |
| 17L | 14 | 3 |
| 17S | 6 | 2 |
| 19ES | 12 | 3 |
| 19F | 61 | 9 |
| 19K | 26 | 4 |
| 19M | 22 | 3 |
| 19S | 45 | 9 |
| 19V | 2 | 1 |
| 19Y | 24 | 4 |
| 21B | 21 | 4 |
| 21Y | 13 | 3 |
| ER1 | 14 | 1 |
| ER2 | 14 | 1 |
| GZ1 | 18 | 1 |
| GZ2 | 18 | 1 |
| Toplam | 432 | 69 |

*Kaynak: İETT, 2003.*

Böylesi bir sistem temel bazı olumsuzlukları bünyesinde barındırmaktadır:

- Öncelikle böylesi bir sistemin planlanması ve kontrolü oldukça güçtür,
- Otobüsler hatlara göre belirli aralıklarla sefere çıkmalarına karşın değişik hatlara sahip otobüsler için tam bir uyum gerçekleştirilememekte bu durum ise hem duraklarda yolcuların ortalama bekleme sürelerini arttırmakta hem de durağa yanaşan otobüslerin bir kuyruk oluşturmalarına neden olmaktadır,
- Ana arterlerde trafik yoğunluğunu arttırmaktadır,
- Şehir merkezlerinde geniş otobüs ana duraklarına ihtiyaç duyulmaktadır,
- Otobüslerin güzergâh uzunluklarının fazlalığı nedeniyle sefer süreleri artmakta bu durum ise hem sefer sürelerindeki belirsizliği arttırmakta hem de sistemin kontrolünü güçleştirmektedir,
- Farklı hatları kullanan yolcuların yoğunluklarındaki farklılıklar otobüslere ait kapasite kullanım oranlarında da farklılıklara neden olacaktır (yolcuları otobüslere homojen olarak dağılmamaları nedeniyle),

➢ Hat sayıları arttıkça toplu taşıma araçları arasında bir koordinasyon sağlanması o derece güçleşecek ve hatta belirli bir noktadan sonra imkânsız hale gelecektir.

Tüm bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi amacıyla tanımlanan yeni amaç doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılan yeni modele ilişkin iki senaryo şu şekilde oluşturulmuştur:

*Senaryo 1:* Önerilen model ile öncelikle çok sayıdaki hat numaralarının azaltılması ve hat uzunluklarının makul seviyelere indirilebilmesi amacıyla tüm hatlar yeniden tanımlanacaktır.

Bu amaçla öncelikle çalışmanın kapsamı içerisinde kalan tüm hatların ana durak tanımlamaları değiştirilecektir. Kadıköy Kumluk ana durağı yerine, tüm bu hatlar için, yeni oluşturulacak olan Sahrayı Cedit durağı ana durak haline getirilecektir. Burada amaç, şehir içi trafik yoğunluğuna girmeyecek ve daha kısa mesafelerde sefer yapacak olan otobüslerin verimliliğinin ve esnekliğinin arttırılmasıdır. S.Cedit aktarma durağı ile Kadıköy Kumluk durağı arasında ise kaldırılan tüm hatların yerine tek bir otobüs hattı tesis edilecektir. Böylece otobüslerin sefer süreleri kısaltılarak hatların daha esnek bir yapıya kavuşması hedeflenmektedir.

Kadıköy'den çok sık bir şekilde kalkan tek otobüse binen yolcular hızlı bir şekilde kent merkezinden dışarıya aktarılmış olacaklardır. S. Cedit durağından daha ileri bölgelere gidecek olan yolcular ise bu durakta aktarma yaparak yolculuklarına devam edeceklerdir. Aynı şekilde Kadıköy'e gelişlerde de S. Cedit durağında aktarma yapmak söz konusu olacaktır.

*Senaryo 2:* Senaryo 1 kapsamında önerilen modele çok benzeyen senaryo 2'de de yine aynı yaklaşımla mevcut hatların ana durakları K.Kumluk yerine S.Cedit olarak değiştirilecektir. Ancak senaryo 1'de tanımlanan tek numaralı hat yerine oluşturulacak üç yeni hat sadece Kadıköy-Ziverbey-Sahrayı Cedit arasında sefer yaparak çalışacaktır. Bu üç yeni hat herhangi bir hat numarası almayacak sadece belirli renklerle ifade edilecektir (Örn. Mavi, Kırmızı ve Yeşil gibi). Bununla beraber güzergâh üzerindeki duraklar da aynı şekilde renklendirilecek, renkli tabelalı otobüsler sadece kendi renklerini taşıyan duraklarda duracaklardır.

Bu uygulamaya geçişteki temel amaç, şehir merkezindeki yoğunluğun en kısa zamanda şehir merkezinin dışına aktarılmasıdır. Sadece üç adet hat tanımlanacağı için şehir merkezindeki yolcular çok kısa bir süre için durakta bekledikten sonra istedikleri otobüse binecekler ve her durakta durmadıkları için çok kısa bir zaman içerisinde gidecekleri yerlere ulaşacaklardır. Aktarma yapacak olan yolcular ise herhangi bir renkte otobüse binerek yine hızlı bir şekilde aktarma yapacakları duraklara ulaşacaklardır.

Önerilen yöntemle ilişkili ortaya çıkması beklenen avantajlar şu şekilde sıralanabilir;

➢ Şehir merkezlerindeki yolcu ve otobüs yoğunluğunun azalması,

➢ Toplam ulaşım sürelerindeki azalışlar,

➢ Otobüs doluluk oranlarının birbirine yaklaştırılması,

➢ Planlama, koordinasyon ve kontrol kolaylığı,

➢ Bütünsel bir toplu taşıma sistemine uyumunu kolaylaştırmak,

➢ Normal trafiğin yükünü azaltmak,

➢ Duraklardaki bekleme zamanlarını minimize etmek,

➢ Otobüslerin etkin kullanımı ile maliyet avantajı sağlamak ve hizmet kalitesini arttırmak,

➢ Şehir merkezlerindeki büyük ve hantal ana durak yapısını daha küçük, estetik ve esnek bir hale getirebilmek,

Görülebileceği gibi önerilen sistemin, mevcut sisteme göre hiçte azımsanmayacak avantajlar sağlaması beklenmektedir. Tüm bu avantajlara karşın bazı durumlar için belirli dezavantajların ortaya çıkması ihtimali vardır:

➢ Uzun mesafeli seyahat eden yolcuların aktarma yapma zorunluluğundaki artış,

➢ Şehir merkezine doğru gelirken ana durak-aktarma merkezi arasındaki akışta mevcut duruma ek hiçbir avantajın yaratılamayacak olmasına karşın (süre ve doluluk oranı bazında), aktarma merkezinden sonrası için ancak avantajlardan yararlanılabilmesi,

➢ Çalışma kapsamı içerisindeki güzergâhta diğer bir toplu taşıma aracı olarak çalışan minibüslerin bu sisteme uyumunun güçlüğü.

## V. MODELİN SİMÜLE EDİLMESİ VE ÇIKTILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Simülasyon çalışmamızda, kentiçi ulaşımda mevcut sistemi iyileştirme çabaları doğrultusunda ortaya konulan yeni model senaryoları ile mevcut duruma ilişkin performans değerlerinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Bu hedefe yönelik olarak sisteme ilişkin temel

performans ölçütleri belirlenirken, söz konusu ölçütler üç farklı perspektiften ele alınmıştır: Otobüsleri kullanan yolcular, İETT ve ÖHO ile Otobüs taşımacılık sistemini kullanmayan ancak ortak trafik ve yaşam alanını paylaşan kentliler. Her bir paydaş açısından belirlenen temel performans ölçütleri şu şekilde sıralanabilir:

➢ Otobüsleri Kullanan Yolcular Açısından: Seyahat süreleri, Durakta ortalama bekleme zamanları, Otobüslerin doluluk oranları, Entegre bir ulaşım sistemi sağlayabilme yeteneği ve Güvenilirlik.

➢ İETT ve ÖHO Açısından: Seyahat süreleri, Otobüslerin ortalama yolculuk süreleri, Otobüslerin Doluluk oranları, Yolcuların otobüslere homojen dağılımı, Kullanılan toplam otobüs sayısı, Entegre bir ulaşım sistemi sağlayabilme yeteneği, Enerji verimliliği ve Güvenilirlik.

➢ Otobüs Taşımacılık Sistemini Kullanmayan Ancak Ortak Trafik ve Yaşam Alanını Paylaşan Kentliler Açısından: Otobüslerin Trafiğe Çıkış Hızı, Enerji verimliliği (çevre kirliliği açsından), Çevre düzenlemeleri.

Simülasyon çalışması kapsamında sisteme ilişkin belirlenen temel performans ölçütleri kısaca ele alınırsa:

➢ *Seyahat süreleri (hareket durağından hedef durağa ulaşma)*; kentiçi toplu taşıma sistemleri belirli bir noktadan (hareket durağı) belirli bir noktaya (hedef durak) ulaşımı sağlama hedefine yönelik sistemlerdir. Doğal olarak, bu ulaşım esnasında harcanacak toplam süre sistemin temel performans ölçütlerinden biri olarak önemli bir yere sahiptir. Yolcunun hareket durağına geldiği andan itibaren hedef durağa varıncaya kadar (otobüs bekleme, gerekiyorsa aktarma için yapılan bekleme zamanları, seyahat süresi dâhil olmak üzere) ihtiyaç duyulacak süreyi ifade edecektir.

➢ *Ortalama bekleme zamanı*; yolcu, hareket ya da aktarma durağına geldiği zaman belirli bir süre durakta binmek istediği otobüsün gelmesini bekleyecektir. Bu bekleme süresinin uzunluğu sistemin işleyişi hakkında fikir verebilecek bir performans ölçütü olarak tanımlanmıştır.

➢ *Otobüslerin ortalama yolculuk süreleri*; kentiçi ulaşımı sağlayan otobüsler ana duraklarından hareket ettikten sonra belirli bir güzergâhta ilerleyerek ve güzergâh üzerinde kendileri için belirlenmiş özel duraklardan yolcu alarak ve indirerek son durağa ulaşırlar. Ana durak ve son durak arasındaki harcanan toplam süre gerek yapılan yolculuğun kalitesi açısından gerekse sistemin kontrolü ve ihtiyaç duyulacak otobüs sayısının belirlenmesi açısından büyük önem arz edecektir. Ana durak-son durak-ana durak hareket süresi uzadıkça sistemin kontrolü de o ölçüde zorlaşacak ve sistem esnekliğini kaybederek katı bir özellik kazanacaktır. Ayrıca bu durum ihtiyaç duyulan otobüs sayısında (hizmet kalitesinde bir artış yaratmaksızın) büyük bir artışa neden olabilecektir.

➢ *Otobüs doluluk oranları*; otobüs doluluk oranları hem verilen hizmet kalitesi açısından hem de otobüslerin verimli kullanımı açısından önemli bir göstergedir. Yüksek doluluk oranları otobüslerin verimli kullanıldığını ifade edebilecek olmasına karşın bu oranın belirli limitlerin üzerine çıkması hizmet kalitesinde ciddi sıkıntılara yol açacaktır.

➢ *Yolcuların otobüslere homojen dağılımı*; doluluk oranları açısından ele alınması gereken bir önemli nokta da; hizmet veren otobüsler arasındaki doluluk oranlarının farklılık göstermesidir. Yolcuların otobüslere homojen dağılımının sağlanabileceği modeller hayata geçirilebildiği takdirde ilave bir otobüs ihtiyacı yaratılmaksızın hem otobüslerin etkin kullanımı sağlanmış olacak hem de hizmet kalitesinde bir artış yaratılabilecektir.

➢ *Kullanılan toplam otobüs sayısı*; sistem içerisinde ihtiyaç duyulan otobüs sayısı gerek yatırım gerekse işletim maliyetlerini doğrudan etkileyecektir. Bu açıdan, eğer daha hızlı ve esnek bir toplu taşıma sistemi oluşturulabilirse benzer yolcu talebini daha az sayıda otobüs ile karşılamak mümkün olabilecek, böylelikle sistemde gerek maliyet avantajı gerekse kalite artışı sağlanabilecektir.

➢ *Entegre bir ulaşım sistemi sağlayabilme yeteneği*; günümüz anakentlerinde ulaşım hizmeti tek bir toplu taşıma sistemi ile (örn. yalnızca otobüs) verilecek düzeyin çok üstüne çıkmıştır. Bugünkü gelinen noktada raylı sistemler (metro, banliyö, hafif raylı sistemler), mümkünse deniz taşımacılığı (vapurlar, feribotlar, motorlar, vb.) ve lastik tekerlekli sistemler (araba, otobüs, dolmuş, taksi, vb.) bir bütün olarak anakentlerde ulaşım hizmetini karşılamayı hedeflemektedir. Ortak hedefe yönelmiş bu sistemlerin bütünsel bir bakış açısı ile ele alınması ve birbirlerine kolaylıkla uyumlaştırılabilecek modellerin ortaya konulabilmesi ulaşım sisteminin etkinliği açısından önem arz edecektir. Birbirleri ile uyumlu hareket çizelgelerinin belirlenmesi, duraklar arası geçişlerin kolaylaştırılması, birbirlerini tamamlayan hatların oluşturulması gibi çalışmalara kolay adapte edilebilecek kentiçi ulaşım modellerinin tanımlanması günümüzde gelinen noktada kentiçi ulaşım sisteminde ana hedeflerden biri olmalıdır.

➢ *Otobüslerin Trafiğe Çıkış Hızı*; Otobüslerin ana duraklarından hareket saatleri birbirinin aynı ya da birbirlerine çok yakın olursa bunun doğal sonucu hareket saati geldiği zaman otobüslerin şehir trafiğinde ve duraklarda bir yoğunluk yaratacak olmasıdır. Özellikle kent merkezlerinde zaten yoğun olan trafik bunun sonucunda daha da artacak, duraklarda otobüs kuyrukları

oluşacaktır. Dolayısıyla otobüsler kendi yarattıkları yoğunluk içerisinde sıkışacaklardır. (Bu yaklaşımın uygulanması mevcut durum içinde sefer hareket saatlerinin yeniden düzenlenmesi ile de kolayca gerçekleştirilebilecek olmasına karşın uygulamada böyle bir çaba içerisine bugüne kadar girilmemiştir.)

- *Enerji verimliliği*; kentiçi ulaşım araçlarının çalışabilmesi için değişik enerji kaynakları kullanılabilmektedir (mazot, benzin, elektrik, vb.). Bu enerji kaynaklarının hem maliyet yaratma hem de çevre kirliliğine neden olmak gibi iki önemli olumsuz etkisi söz konusudur. Bu nedenle daha etkin bir sistem ile sağlanacak enerji tasarrufu hem taşıma maliyetlerinin temel unsurlarından olan yakıt tüketiminde bir azalma sağlarken hem de temiz bir çevre için önemli bir adım atılmasına katkıda bulunacaktır.

- *Güvenilirlik*; kentiçi ulaşım sistemleri çok büyük ve karmaşık, ihtimali yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa sistemin yapılan planlar çerçevesinde işlemesi hem sistemin kontrolü açısından önemlidir hem de yolculara sunulan hizmetin kalitesi noktasında belirleyici unsurlardan biridir. Kentiçi ulaşım sisteminde zaman önemli bir unsurdur ve zaman çizelgesinden meydana gelebilecek sapmalar ne kadar az olursa sistem de o derece güvenilir olacaktır.

- *Çevre Düzenlemeleri*; Kentiçi ulaşım araçları olarak otobüsler ilk hareketleri için geniş bir arazide yer alan ana duraklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum ise özellikle şehir merkezlerinde bir kirlenmeye sebep olmaktadır. Hat sayısı ile doğru orantılı olan ana durakların fiziksel olarak küçültülebilmeleri şehir merkezleri açısından önemli bir avantaj sağlama potansiyeline sahiptir.

Simülasyon modelinin oluşturulması sırasında ihtiyaç duyulan veriler ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Mevcut duruma ilişkin hareket çizelgeleri,
- Günlük seferdeki toplam otobüs sayısı,
- Mevcut durumda sefer başlangıç ve bitiş zamanları,
- Duraklara ilişkin yolcu sayıları ('yoğun' ve yoğunluk dışı saatlerde, hatlara göre)
- Duraklar arası seyahat süreleri,
- Duraklar arası mesafeler,
- Durağa yanaşma süresi,
- Duraktan ayrılma süresi,
- Bir yolcu binme süresi,
- Bir yolcu inme süresi.

Verilerin derlenmesi büyük oranda İETT'den alınan destek yardımıyla sağlanmıştır. Bu aşamada mevcut duruma ilişkin hareket çizelgeleri, günlük seferdeki toplam otobüs sayısı, duraklar arası mesafeler, sefer başlangıç ve bitiş zamanlarına ilişkin veriler İETT'den, hazır verilerden elde edilmiştir. Çalışmada ihtiyaç duyulan ve geniş bir saha çalışmasını zorunlu kılan; duraklara ilişkin yolcu sayılarına ('yoğun' ve yoğunluk dışı saatlerde, hatlara göre) ilişkin veriler ise İETT'nin yaptırdığı (Mart-Temmuz 2002) bir proje kapsamında derlenen verilerden elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında durakların yolcu ağırlıklarının belirlenmesi hedefine yönelik olarak Kadıköy ana duraktan (Kumluk) hareket eden 86 sefer yoğunluk dışı saatlerde 58 sefer 'yoğun' saatlerde olmak üzere toplam 144 seferde gözlemler gerçekleştirilmiştir. Benzer şekilde Kadıköy ana durak (Kumluk) yönüne hareket eden 101 sefer yoğunluk dışı saatlerde, 37 sefer 'yoğun' saatlerde olmak üzere toplam 138 sefer gözlemlenmiştir. Bu gözlemler sonucunda her bir durak için yolcu yoğunluklarına ilişkin verilere ulaşılmıştır. Duraklar arası seyahat süreleri, durağa yanaşma, duraktan ayrılma, bir yolcu için otobüse binme ve otobüsten inme sürelerine ilişkin olarak İETT'den ya da İstanbul kentiçi ulaşımı ile ilgili herhangi bir kurumdan (UKOME, BelBim, vb.) herhangi bir veri elde etmek mümkün olmamıştır. Bu nedenle çalışmamız kapsamında otobüslerde zaman ölçümleri yapılarak (Mayıs 2003) ihtiyaç duyulan verilere ulaşılmıştır. Bu ölçümleme çalışması sırasında her iki yönde olmak üzere, tesadüfi olarak belirlenen otobüslerde ve zamanlarda, toplam 40 otobüste ve 440 durakta gözlemler gerçekleştirilmiştir.

Yolcu sayılarına (inen/binen), durağa yanaşma ve duraktan ayrılma sürelerine ilişkin durak bazında elde edilen veriler ile duraklar arası seyahat süreleri, otobüse binme ve otobüsten inme sürelerine ilişkin veriler BestFit 4.5 adlı bilgisayar programı yardımıyla işlenerek her bir veri için 'yoğun'-yoğunluk dışı saatlerde dağılım değerlerine ulaşılmıştır.

Mevcut durumda, İETT ve ÖHO olmak üzere, çalışma kapsamına dâhil olan hatlarda bir gün içerisinde 432 sefer yapılmakta olduğu ve bu amaçla toplam 69 otobüsün seferde kaldığı belirlenmiştir. Seferler saat sabah 06.00'da başlamakta ve kademeli olarak saat akşam 23.00'te bitirilmektedir (istisna birkaç hat hariç). Yoğun saatler Kadıköy'e doğru sabah 07:30–10:00, Sahrayı Cedit'e doğru 16:00–20:00 aralıkları olarak belirlenmiştir

Kentiçi ulaşım problemleri genel karakteristikleri açısından dinamik ve belirsiz yapılardır. Sistemin büyüklüğü ve karmaşıklığı dolayısıyla belirli kabuller

yapmadan sistemin benzetim modelini kurmak ancak çok büyük bütçeli projeler ile mümkün olabilmektedir. Çalışmamızın yapısı ise uygulama alanımızı belirli kabullerle sınırlandırmayı bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu noktada yapılan kabuller şu şekilde sıralanabilir:

- Mevcut durumdaki durakların yolcu yoğunluklarının önerilen modelde de değişmeyeceği kabul edilmiştir.

- Haftanın değişik günlerinde, günün her saatinde ve her hat özelinde verilerde (yolcu sayıları ve ortalama sefer süreleri) meydana gelen değişimler sadece uygulamanın gerçekleştirildiği ana arterde genel olarak, "yoğun" ve "yoğunluk dışı" saatler için incelenmiştir.

- Önerilen sistemde varolan ve tüm duraklarda durarak duraklar arası yolcu taşınmasını sağlayan "beyaz tabelalı" otobüsler, benzetim modeline dâhil edilmemiştir.

- Mevcut sistemde Belediye-S.Cedit durakları arasında ana arteri kullanan ve çalışma kapsamı dışında tutulan 3 hatta (2 Üsküdar-Bostancı, 112 Beşiktaş/Taksim-Bostancı ve 128 Mecidiyeköy-Bostancı) ilişkin veriler benzetim modelinde kullanılmamıştır.

- Modele ilişkin veriler mevcut durumdaki çizelgeler, araştırma sonuçları vb. kıyaslanmasının yanı sıra sadece üç durakta bir durmanın sağlayacağı avantajları test edebilmek amacıyla tüm veriler aynı olmak üzere otobüslerin tek tabelalı ve her durakta durduğu koşulu ile ve üç durakta bir durduğu üç renkli tabelalı senaryolar için sistemin benzetim modeli kurularak performansları kıyaslanmıştır. Burada mevcut durumunun tam anlamıyla benzetim modelinin oluşturulması ve önerilen modelle kıyaslanması yukarıda da sayılan kabullerin varlığından dolayı ve şu anda mevcut 22 hat için yeterli verilerin elde edilememesi dolayısıyla mümkün olmamaktadır.

Elde edilen veriler ve yapılan kabuller çerçevesinde sistemin modelinin oluşturulması sırasında öncelikle başlangıç koşulları tanımlanmıştır. Başlangıç saati olan 07.30'dan itibaren benzetim gerçekleştirildiği için başlangıç durumunda otobüsler hareket edecekleri ana duraklarda hazır haldedirler. Otobüslerin garajlardan ana duraklara gelişleri önerilen model ile mevcut durum arasında büyük bir fark yaratmadığı için ihmal edilmiştir. Planlanan ilk hareket zamanı ile benzetim başlamaktadır. Bu noktada model hareket saatinin trafik açısından 'yoğun' saat olup olmadığına bakmakta ve buna uygun olarak ortalama bir seyahat süresi belirleyerek bir sonraki durağa varış zamanını tespit etmektedir. Durağa yanaşma sırasında yavaşlamadan kaynaklanan zaman kaybı da dikkate alınarak durağa yanaşan otobüse yine 'yoğun' saati olup olmaması durumuna göre tesadüfî olarak belirlenecek inen/binen yolcu sayıları ile bir yolcu için inme/binme süreleri üzerinden otobüsün durakta durma süresi hesaplanmaktadır. Durağa varış zamanı ile otobüsün durakta durma zamanının toplamı ile otobüsün duraktan hareket zamanı belirlenmektedir. Duraktan ayrılma sırasında ortaya çıkacak zaman kaybı da dikkate alınarak 'yoğun' saat olup olmaması durumuna göre belirlenecek ortalama seyahat süresi yardımıyla otobüsün bir sonraki durağa varış zamanı hesaplanmıştır. Mevcut durumdan ve senaryo 1'den farklı olarak senaryo 2'de otobüs her durakta değil üç durakta bir duracağı için akış da bu şekilde gerçekleştirilmiştir.

Aktarma durağına gelen otobüs tüm yolcularını indirerek bu sefer ters yönde hareket için hazırlanacaktır. Bu noktada aktarma durağından daha ileri bir durağa gidecek yolcuların aktarma için beklemeleri gerekecektir. Modele ilişkin bir çevrim aktarma yapacak yolcuların otobüse binme zamanının belirlenmesi ile sona erecektir. Bunun nedeni aktarma durağından sonra mevcut durum ile önerilen metot arasında hiçbir farkın olmamasıdır.

Oluşturulan modelin formülasyonu için Crystal Ball 2000 Academic Edition benzetim programı kullanılmıştır. Crystal Ball, MS Office Excel üzerinden makrolar ile çalışmaktadır. Simülasyon modelinin oluşturulması sırasında gerekli bazı araçlar makrolar yardımıyla Excel dosyalarına aktarılmıştır. Excel üzerinde normalde çalışan tüm araçlar, özellikle formüller Crystal Ball ile de çalışmaktadır. Bunlara ek olarak bazı temel formüller programa eklenmiştir. Örneğin Monte Carlo benzetimi için gerekli olan, dağılımlara uygun tesadüfî sayı üretme yeteneği, Excel'de çok sınırlı bir şekilde yer almasına karşın Crystal Ball'da hemen tüm dağılımlar için mevcuttur. Bunlara ek olarak Crystall Ball ile istenilen sayıda deney gerçekleştirmek ve bu deneylere ait istatistikî raporları elde etmek mümkün olmaktadır.

Önerilen model doğrultusunda ortaya konulan benzetim modeli Crystal Ball yardımıyla bilgisayara aktarılarak 8 farklı dosya yardımıyla formüle edilmiştir. Oluşturulan modelin bilgisayar yardımıyla 1000 deney için işletilmesinin ardından elde edilen sonuçlar şu şekilde ortaya çıkmıştır [17]:

Mevcut durum, senaryo 1 ve senaryo 2 söz konusu performans ölçütleri açısından değerlendirildiği zaman ortaya şöyle bir tablo çıkmaktadır:

*Sistemin Güvenilirliği*; bir hizmet sektörü olan taşımacılık sisteminin güvenilir olması hizmet kalitesi açısından temel belirleyici unsurlardan birisidir. Otobüslerin zaman çizelgelerine sadık kalabilmeleri, durakta bekleme ve seyahat sürelerine ilişkin çizelge değerleri ile gerçekleşen değerler arasında ortaya çıkacak farkın minimize edilmesi hizmet kalitesinde önemli bir artış sağlayacaktır.

Bu açıdan senaryo 1 ile senaryo 2

değerlendirildiğinde, sefer sürelerine ilişkin üç zaman aralıklarına bakılmıştır. Her hat için ortaya çıkan maksimum süreler incelenmiş ve senaryo 1'e oranla senaryo 2'de ortalama %26,4 (her iki yön için) oranında bir iyileşme sağlandığı gözlenmiştir. Gün bazında gerçekleşen maksimum sürelerdeki bu iyileşmenin yanı sıra benzetim boyunca ortaya çıkan maksimum değerlerinin maksimum ve minimum değerleri incelenmiş, minimum-maksimum değer aralığında da %52,4 (her iki yön için ortalama) oranında bir gerileme olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ortaya çıkan maksimum sefer sürelerine ilişkin maksimum değerde de senaryo 2 için %41 oranında bir iyileşme söz konusudur.

Buradan da rahatlıkla söylenebileceği gibi senaryo 2, senaryo 1'e ve dolayısıyla mevcut duruma göre %26,4-%52,4 oranında aşırılıklardan arındırılmıştır. Bu da sistemin senaryo 2 için daha güvenilir olduğu anlamını taşımaktadır.

*Ortalama Sefer Süreleri*; Taşımacılık sisteminde gerek kaynak ihtiyacı gerek hizmet kalitesi gerekse ortaya çıkan maliyetler açısından önemli bir ölçüt olarak ortalama sefer süreleri karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamız kapsamında sefer süreleri ana duraktan hareket-hedef durağa varış arasında geçen zamanı ifade etmektedir.

Senaryolar ve mevcut durum arasında ortalama sefer süreleri açısından bir inceleme yapıldığı zaman görülmektedir ki; Kadıköy Kumluk-Sahrayı Cedit yönünde %20,15 oranında (Tablo.4), Sahrayı Cedit-Kadıköy Kumluk yönünde ise %18,94 oranında bir iyileşme senaryo 2 ile sağlanmaktadır (Tablo.5). Buradan, ortalama %18,8 oranında meydana gelen iyileşme mevcut duruma oranla senaryo 2'nin kaynak kullanımında %18,8 oranında bir iyileşme yaratacağı ve buna paralel olarak benzer bir oranda tasarruf sağlanabileceği söylenebilir.

Ortalama sefer sürelerine ilişkin inceleme biraz daha detaylandırılarak, yoğun saat-yoğun dışı saatler için de süreç incelendiğinde yine benzer bir durumla karşı karşıya kalınmaktadır. Senaryo 2, diğer alternatiflere oranla, 'yoğun' saatte, Kadıköy Kumluk-Sahrayı Cedit yönünde %12,93 oranında (Tablo.4), Sahrayı Cedit-Kadıköy Kumluk yönünde ise %19,61 (Tablo.5) oranında daha avantajlıdır. Aynı şekilde yine senaryo 2, yoğunluk dışı saatlerde de Kadıköy Kumluk-Sahrayı Cedit yönünde %18,40 oranında (Tablo.4), Sahrayı Cedit-Kadıköy Kumluk yönünde ise %11,20 oranında bir iyileşme sağlamaktadır (Tablo.5).

*Ortalama Duraklama Süresi ve Oranı*; sefer süreleri ortaya çıkarken otobüslerin normal trafik akışı içerisindeki hareketlerinin yanı sıra duraklarda durmalarından kaynaklanan zaman kayıpları da belirleyici olmaktadır. Senaryo 2 ile mevcut durum ve senaryo 1 arasındaki en büyük farklılıkta bu noktada ortaya çıkmaktadır. Senaryo 2, otobüslerin her durakta değil sadece kendileri için tanımlanmış duraklarda (senaryo 2 için 3 durakta bir) durmalarını önermektedir. Bu durum ise doğal olarak senaryo 2 için duraklama zamanlarında mevcut duruma ve senaryo 1'e göre önemli düşüşler sağlamaktadır. Kadıköy Kumluk-Sahrayı Cedit yönünde %57,80 oranında (Tablo.4), Sahrayı Cedit-Kadıköy Kumluk yönünde ise %43,50 oranında (Tablo.5) ortalama duraklama zamanlarında azalma sağlanmıştır.

**Tablo.4. Hareket Sürelerine Göre Senaryolar Arasındaki Farklar**

| | Kadıköy Kumluk – Sahrayı Cedit | | |
|---|---|---|---|
| Hareket Süreleri | Fark* | Fark** | Fark*** |
| Ortalama Sefer Süresi | +03,86% | +20,15% | +16,95% |
| Yoğun Saat Ort. Sefer Süresi | -01,11% | +12,93% | +13,80% |
| Yoğun Saat Dışı Ort. Sefer Süresi | +04,80% | +18,40% | +14,30% |
| Ortalama Duraklama Süresi | +16,10% | +57,80% | +49,60% |
| Ortalama Duraklama Oranı | +13,13% | +49,99% | +42,40% |

*Mevcut Durum ile Senaryo 1 arasındaki performans farklarını senaryo 1 lehine verir.
** Mevcut Durum ile Senaryo 2 arasındaki performans farklarını senaryo 2 lehine verir.
*** Senaryo 1 ile Senaryo 2 arasındaki performans farklarını senaryo 2 lehine verir

**Tablo.5. Hareket Sürelerine Göre Senaryolar Arasındaki Farklar**

| | Sahrayı Cedit – Kadıköy Kumluk | | |
|---|---|---|---|
| Hareket Süreleri | Fark* | Fark** | Fark*** |
| Ortalama Sefer Süresi | -02,27% | +18,94% | +20,73% |
| Yoğun Saat Ort. Sefer Süresi | -00,98% | +19,61% | +16,80% |
| Yoğun Saat Dışı Ort. Sefer Süresi | -05,20% | +11,20% | +15,60% |
| Ortalama Duraklama Süresi | -13,50% | +43,50% | +50,10% |
| Ortalama Duraklama Oranı | -10,94% | +35,08% | +41,40% |

*Mevcut Durum ile Senaryo 1 arasındaki performans farklarını senaryo 1 lehine verir;
**Mevcut Durum ile Senaryo 2 arasındaki performans farklarını senaryo 2 lehine verir
***Senaryo 1 ile Senaryo 2 arasındaki performans farklarını senaryo 2 lehine verir

Başka bir ifade ile mevcut durumda ve senaryo 1'de otobüsler seyahat sürelerinin yaklaşık %33'ünü duraklarda durmak için harcarken senaryo 2'de bu oran %16'ya gerilemektedir. Duraklama sürelerinin toplam sefer süreleri içerisindeki payı oransal olarak incelendiğinde (her iki yön için) yaklaşık %42 oranında bir iyileşme sağlandığı gözlenmiştir.

*Enerji Verimliliği*; Çalışma kapsamında enerji tüketim miktarlarına yönelik olarak herhangi bir ölçümleme ya da test yapılmamıştır. Ancak otobüslerin daha kısa sürede seferlerini tamamlamaları ve bunu yaparken de daha az sayıda durakta durmaları ve dolayısıyla daha az sayıda duraktan hareket etmelerinin enerji tasarrufu sağlayacağı varsayımı ile senaryo 2'nin gerek ortalama sefer süreleri gerekse ortalama duraklama zamanları ve duracağı durak sayıları göz önünde tutulduğunda mevcut duruma ve senaryo 1'e oranla daha avantajlı olduğu söylenebilir.

*Otobüslerin Trafiğe Çıkış Hızı*; Mevcut durumda tanımlı çok sayıda hat belirli zamanlarda, aynı anda ya da birbirlerine çok yakın zamanlarda ana duraklarından hareket etmektedir. Bu durum özellikle şehir merkezlerindeki trafikte ve duraklarda yoğunluklara ve tıkanmalara neden olmaktadır. Bu nedenle hem şehir trafiğine bir yük eklenmekte hem de otobüsler kendi kendilerini sıkıştırmaktadır. Mevcut duruma alternatif olarak önerilen her iki senaryo da ana duraklarda otobüs çıkışlarını homojen bir hale getirebilecek niteliktedirler. Tanımlanan tek bir hat ya da üç hat belirli aralıklarla (uygulamamızda, mevcut durumdaki yolcu taşıma kapasitesini sabit tutabilmek üzere, yoğun saatlerde 2dk., yoğunluk dışı saatlerde ise 3dk.'da bir olarak belirlenmiş sürelerde) ana duraktan hareket edeceği için bu durum trafikte ya da duraklarda bir yığılmaya sebep olmaksızın akışın devam etmesini sağlayacaktır.

Her ne kadar mevcut yöntemde de otobüs hareket saatlerinde yapılacak bir düzenleme ile bu homojen akışı sağlamak mümkünse de önerilen yöntemlerde bu planlamayı gerçekleştirmek zaten sürecin doğal bir parçasıdır.

*Kullanılan Otobüs Sayısı*; Mevcut durumda bir gün içerisinde 432 sefer yapılmakta ve bunun için 69 otobüs seferde tutulmaktadır. Belirlenen performans ölçütleri açısından değerlendirildiği zaman senaryo 2 hedeflendiği gibi mevcut duruma ve senaryo 1'e oranla sistemde iyileşmeler sağlamaktadır. Ancak burada belirtilmesi gereken bir nokta da aktarma zorunluluğudur. Senaryo 1 ve senaryo 2 mevcut duruma getirdikleri alternatifte, Sahrayı Cedit'e bir aktarma durağı konulmasını önermektedir. Bu durum ise aktarma yapacak yolcu sayısında bir artışa sebep olacaktır. Mevcut durumun tespitine yönelik yapılan gözlemler sonucunda elde edilen bulgulara göre bu güzergâhta hizmet verilecek olan yolcuların ortalama %60'ı Sahrayı Cedit durağından aktarma yapmak zorunda kalacaktır.

Belirlenen performans ölçütlerinde sağlanan avantajlar ile aktarma zorunluluğu arasında bir tercih yapmak gerekliliği çalışmanın başından beri bilinen ve dile getirilen bir ikilemdi. Çalışmanın amacı bu konuda bir karar vermek değil sadece bu değerlendirme sürecinde ihtiyaç duyulacak ölçütlerin alacağı değerlerin belirlenmesinden ibarettir. Performans ölçüt değerlerinin ortaya konulması ile bu amaç yerine getirilmiştir.

## VI. SONUÇ

Kentiçi ulaşım sistemlerine alternatif bir bakış açısı ile temel ulaşım sorunlarına çözüm önermeyi hedefleyen çalışmamızda, kentiçi otobüs taşımacılığında hat planlaması problemine odaklanılmıştır. Mevcut duruma alternatif iki farklı senaryo önerilmiş ve alternatif olarak önerilen modellere ilişkin beklenen avantajlar ve belirlenen performans ölçütlerine göre modeller arası karşılaştırmalar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla bir performans değerleme tekniği olarak benzetim yönteminden yararlanılmıştır. Önerilen senaryolara ilişkin benzetim modelleri oluşturularak program işletilmiş, belirlenen performans ölçütleri için elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Mevcut durum senaryo 1 ile kıyaslandığı zaman ortalama sefer sürelerinde bir artış olduğu belirlenmiştir (ortalama %1). Küçük oranlarda gerçekleşen bu artışın sebebi senaryo 1'de, daha az sayıda kullanılan otobüsle aynı sayıda yolcu taşınmasının otobüs başına düşen yolcu sayısını arttırması bu durumun ise yolculuk sürelerini olumsuz yönde etkilemesidir. Buna karşın senaryo1'de beklenen sefer sürelerine, duraklama sürelerine, doluluk oranlarına ilişkin minimum ve maksimum değerler birbirine daha yakın çıkmıştır. Başka bir ifade ile söz konusu performans ölçütlerine ilişkin aralık genişlikleri senaryo 1'de mevcut duruma oranla önemli azalışlar (%90 civarı) göstermiştir. Bu durum ise önerilen yöntemde sistemin güvenilirliğinin daha yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca sistemdeki belirsizliklerin azalması planlama ve kontrol süreçlerini de basitleştirecek, kaynak kullanımında etkinliği arttıracaktır. Bu ek olarak otobüslerin daha homojen bir şekilde trafiğe çıkması, hali hazırda mevcut sistemde böyle bir uygulamaya geçilmediği için şehir merkezinde ve ana arterlerdeki trafikte bir rahatlama da yaratacaktır.

Senaryo 2 için bir değerlendirme yapıldığında ise senaryo 1'in sağladığı tüm avantajların senaryo 2 için de geçerli olduğu görülmüştür. Bu avantajlara ek olarak senaryo 2'de sefer sürelerine ve duraklama sürelerine ilişkin değerlendirmeler de çok olumludur. Simülasyon sonuçlarında, sefer sürelerinde %30, duraklama sürelerinde %50'lere varan oranlarda düşüşler olacağı belirlenmiştir.

Bu çerçevede yapılan değerlendirme de mevcut durum ile senaryo 1 ve 2 değerlendirildiğinde önerilen yöntemlerin mevcut duruma göre gerek hareket süreleri açısından, gerek taşınan yolcu sayıları açısından ve gerekse kaynak kullanımı açısından daha avantajlı olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm toplu taşımacılık sistemi açısından bakıldığı zaman önerilen yöntemlerin mevcut duruma göre esnek yapısı ile diğer sistemlere uyumunun daha kolay olduğu görülmektedir. Tüm bunlara ek olarak önerilen yöntemde şehir merkezindeki ana durak büyüklükleri çok büyük oranda azalacağı için şehircilik anlayışı açısından da önerilen yöntemler büyük bir avantaja sahip gözükmektedirler.

Önerilen yöntemlere karşı yapılabilecek en önemli eleştiri ise artan aktarma zorunluluğudur. Ancak toplam seyahat sürelerinin azaltıldığı ve hizmet kalitesinin arttırıldığı bir ortamda yolcular aktarma yapma dezavantajını göz ardı edebileceklerdir. Doğal olarak sistemde radikal bir değişim öneren yöntemlerin uygulanması söz konusu olursa çok kapsamlı bir halkla ilişkiler çalışmasına ihtiyaç duyulacağı açıktır.

Her geçen gün gerek nüfus ve gerekse coğrafi olarak büyüyen kentlerde toplu taşıma sistemi de buna paralel olarak büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Mevcut sistem ve bakış açıları bu büyüklükler için her zaman iyi sonuçlar vermemekte, ulaşım problemine çözüm olması gereken unsurlar başlı başına bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle farklı bakış açıları ile sorunları belirlemek, uzun vadeli, kalıcı ve gelecekteki çözümlere temel oluşturabilecek çözümleri bugünden tesis edebilmek kentler ve kentliler açısından hayati bir önem arz etmektedir. Bu yaklaşım ile çalışmamızda, kentiçi otobüs taşımacılığında alternatif bir hat planlaması yaklaşımı önerilmiştir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Bayrakdar, Z., Camkesen, N. & Akyıldız, G. (2001). İstanbul'da Ulaşım Sorununun Çözümü için Mevcut Toplu Taşıma Sistemleri Nasıl Kullanılmalı? *İstanbul Kentiçi Ulaşım Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 75-83.

[2] Bozdoğan, R., Polat, H.İ. & Uçur, C. (2001). İstanbul'un Ulaşım Sorununa İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Çözümleri (Ulaşım Konsepti). *İstanbul Kentiçi Ulaşım Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 39-50.

[3] Febbara, A.D. & Sacone, S. (1996). Modelling and Performance Analysis of Urban Transportation Networks. (Eds. Bianco, L. & Toth, P.). *Advanced Methods in Transportation Analysis*. Berlin: Springer-Verlag.

[4] Qiao, F., Yang, H. & Lam, W.H.K. (2001). Intelligent Simulation and Prediction of Traffic Flow Dispersion. *Transportation Research Part B*, Vol. 35, 843-863.

[5] Çetin, N., Nagel, K., Raney, B. & Voellmy, A. (2002). Large-scale multi-agent transportation simulations. *Computer Physics Communications*, 147(1-2), 559-564.

[6] Fu, L. (2002). A Simulation Model for Evaluating Advanced Dial-A-Ride Paratransit Systems. *Transportation Research Part A*, 36, 291-307.

[7] İstanbul Kentiçi Ulaşım Şurası. (2002). *Kent ve Ulaştırma Planlaması Komisyonu 1. Taslak Raporu*, İstanbul Büyükşehir Belediyesi.

[8] Banks, J. (1996). *Discrete-Event System Simulation*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.

[9] Fishwick, P.A. (1995). *Simulation Model Design and Execution: Building Digital Worlds*. New Jersey: Prentice Hall.

[10] Taha, H. (2000). (Çev. Baray, A. & Esnaf, Ş.). *Yöneylem Araştırması*. İstanbul: Literatür Yayınevi.

[11] Kleijnen, J.P.C. & Groenendaal, W. (1992). *Simulation: A Statistical Perspective*. NY: John Wiley & Sons.

[12] Harrington, H.J. & Tumay, K. (2000). *Simulation Modeling Methods*. NY: McGraw Hill,.

[13] Mchaney, R. (1991). *Computer Simulation: A Practical Perspective*. San Diego, California: Academic Press.

[14] Eldabi, T., Irani, Z., Paul, R.J. & Love, E.D. (2002). Quantitative And Qualitative Decision-Making Methods in Simulation Modelling. *Management Decision*, 40(1), 64-73.

[15] Taylor, B.W. (1993). *Introduction To Management Science*. 4th Ed. Boston: Ally and Bacon .

[16] Render, B. & Stair, R.M. Jr. (2000). *Quantitative Analysis for Management*. 7th Ed. New Jersey: Prentice Hall.

[17] Yılmaz, E. (2003). Kentiçi Otobüs Taşımacılığında Hat Planlaması ve Simülasyonla Bir Çözüm Önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.


**Erdal YILMAZ** (erdalyilmaz@marmara.edu.tr) has Ph.D. of Production Management at Istanbul University Social Sciences Institute. His research areas are group technology, lean manufacturing, axiomatic design, supply chain management, logistics management and urban transportation systems.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.175-181.

# MARKA YÖNETİMİ UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ: MOBİLTELEKOMİNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY

*Ayla Z. ÖNCER ÖZDEMİR*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi Dr.*

***EVALUATING THE APPLICATION OF BRAND MANAGEMENT:A CASE STUDY IN MOBILETELECOMUNICATION SECTOR***

***Abstract:*** *In 21st century, the new system of the world takes the places of the old habits. World is getting global, the economical boundaries of the countries getting to cease and as a result the developments create larger influences in comparison with the past.*
*Companies should adapt this wave of development and change and challenge to stay alive. But it is not so easy for the companies to survive long years and have the strength to challenge under the pressure of intense competition. Companies must find new competition areas and create competition advantage in their own field. At this point, one of the most important management applications that provide competition advantage to the companies is brand management. In this study, the brand management that provides competition advantage to the companies is mentioned and the brand management application of one of the biggest companies in the mobiletelecommunication sector is tried to explain.*

***Keywords:*** *Brand Management Process, Mobiletelecommunication Industry*

***MARKA YÖNETİMİ UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ: MOBİLTELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY***

***Özet:*** *21. yüzyılda yeni dünya düzeni, eski alışkanlıkların yerini almaktadır. Dünya giderek globalleşmekte, bilinen ülke sınırları ekonomik faaliyetler açısından ortadan kalkmakta ve sonuç olarak meydana gelen gelişmeler eskisine oranla çok daha büyük bir boyutta etki yaratmaktadır.*
*İşletmeler ise tüm bu değişim ve gelişim dalgasına ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için mücadele etmek zorundadır. Ancak giderek daha da küçülen dünyada, artan rekabet baskısının da etkisiyle mücadele gücünü bulabilmek ve uzun yıllar hayatta kalabilmek o kadar kolay değildir. İşletmeler mutlak suretle yeni rekabet alanları bulmak ya da sahip oldukları alanda rekabet avantajı yaratmak zorundadır. İşte bu noktada, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli yönetim uygulamalarından biri de marka yönetimidir. Bu çalışmada özellikle son yıllarda artan rekabet yarışında üstünlük sağlayabilmek için gerçekleştirilmesi gereken marka yönetimi uygulamasına değinilmiş ve mobil-telekomünikasyon sektörünün önde gelen işletmelerinden birinde yer alan marka yönetimi uygulaması açıklanmaya çalışılmıştır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Marka Yönetimi Süreci, Mobiltelekomünikasyon Sektörü*

## I. GİRİŞ

Marka Yönetimi, işletmelerin sahip olduğu değerlerin farkına varması ve bu değerleri doğru işleyip potansiyel tüketicilere sunması olarak açıklanabilir. İşletmeler marka yönetimiyle; var olan ya da yeni üretilecek olan markalarını planlayacak, örgütleyecek, yöneltecek, gerekli koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecektir. Bu sürecin sonucunda ise işletme sahip olduğu markanın kendine has özelliklerini ortaya çıkararak farklılaşma yaratacak ve rekabet avantajı elde edecektir.

Bu çalışmada marka yönetimi süreci detaylı olarak ele alınmış ve bir örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

Markaları yönetme gereği ilk olarak 1931'de Amerika Birleşik Devletleri'nde Procter & Gamble tarafından dile getirilmiştir.

P&G başkanı Neil McElroy, işletmede markadan sorumlu bir kişi ve onun yardımcısı olması gerektiğini söylemiştir. Sistem uzun yıllar P&G'ye ait bir model olarak geliştirilmiş ve başarıda anahtar rol üstlenmiştir. Sistem II. Dünya savaşı sonunda diğer büyük işletmelere, 1960'lı yıllardan sonra da tüm dünyaya yayılmıştır [1].

İşletmede markadan sorumlu bir kişi ya da bölüm olması gereğinin temel nedenleri şunlardır [2]:

*Koordinasyon*: İşletmenin değişik bölümlerinin ve dışarıdan hizmet alınan kuruluşların çabalarının koordine edilmesi, onların yönlendirilmesi ve sonuçların takip edilmesi.

*Markayı Düşünme*: İşletme içinde sadece markaya odaklanan, marka planlaması yapan ve markayı yöneten bir birimin olması.

Marka yaratma ve marka yönetme görevi reklam

ve satış gibi farklı fonksiyonel birimler tarafından üstlenilmelidir, başka deyişle marka yönetim süreci, farklı fonksiyonel bölümlerin ortak çalışmalarıyla gerçekleştirilmelidir.

## II. MARKA YÖNETİMİ SÜRECİ

Marka yönetimi süreci; marka planlaması, marka örgütlemesi, marka liderliğinin ve marka koordinasyonun sağlanması ve marka denetiminin gerçekleştirilmesi aşamalarından oluşur.

### II.1. Marka Planlaması

Marka planlaması, markanın başka markalardan farklılığını ayırt, başka deyişle, markanın sahip olduğu ayrıcalığı ortaya çıkarıp marka yönetme faaliyetlerini bu doğrultuda yönlendirme sürecidir [3].

Marka planlama sürecinin ilk aşaması marka vizyonunun ve misyonunun belirlenmesidir. Marka vizyonu; işletmenin vizyonuna, misyonuna ve stratejik amaçlarına ulaşmasında, markanın rolünü ve ne şekilde kullanılacağını ifade eder. Marka misyonu ise; işletme yönetimi tarafından belirlenen marka vizyonuna ulaşmada, markaya ilişkin olarak işletmenin sahip olduğu değerlerin bir bütünüdür.

İkinci aşamada marka finansmanının nasıl sağlanacağı kararının verilmesi gerekir. Marka finansmanına ilişkin işletmelerin üç ana finansör seçeneği vardır. Üretici firma markası; markanın üretici tarafından yaratılması ve finanse edilip sahiplenilmesi anlamına gelir [4]. Özel marka; perakendeciler adına üretilen ve kendi isimleri veya markaları altında kendi mağazalarında satılan ürünlere verilmektedir [5]. Lisanslı markalarda ise; ürün veya hizmetin, sahibi tarafından bir bedel veya pay hakkı ile lisanslı olarak başka işletmeye sunulması söz konusudur [4].

Üçüncü aşamada ise, işletmenin marka yapısı oluşturulmalıdır. Marka yapısının oluşturulabilmesi için; marka kimliğinin imajının ve kişiliğinin belirlenmesi gerekir.

Marka kimliği, marka stratejilerinin anlamlandırılmasını sağlar ve yaratılmak istenen marka çağrışımlarının toplamını ifade eder. Marka kimliği kullanıcı ve marka arasında bir ilişki kurulmasına yardım eder [6]. İşletmenin marka ismiyle birlikte kullandığı bir takım çağrışımlar, sloganlar, renkler ve semboller (logolar) marka kimliği oluşturmada kullanılan araçlardır [4].

Marka imajı ise; tüketicilerin markayı nasıl algıladığıyla ilgili bir konudur. Tüketicilerin marka için zihinlerinde oluşturduğu imaj ile işletmenin anlatmak istediği mesaj aynı olmayabilir. Bir marka hakkında oluşan birtakım inanışlar markanın imajını oluşturur [4]. Marka imajı; ürün kişiliği, duygular ve hafızada oluşan çağrışımlar gibi tüm belirleyici unsurları içerecek şekilde markanın algılanmasıdır. Başla deyişle, marka imajı, tüketicinin marka hakkında sahip olduğu inançlar bütünüdür [7]. İşletmeler marka imajlarını güçlendirmek için, görsel ve yazılı basın reklamlarında kullanılarak markanın hatırlanmasına yardımcı olan renk, tasarım, mimari stil, maskot, logo gibi öğelerden yararlanır. Bu gibi unsurlar hatırlamayı tetikleyerek bireyleri satın almaya sevk eder ya da bireylerin zihnindeki marka imajını güçlendirir [8].

Marka yapısının oluşturulmasına yönelik yapılacak son çalışma olan marka kişiliği ise; birtakım insan karakteristiklerinin marka ile yakınlaşması anlamına gelmektedir [9]. Örneğin bir banka veya sigorta işletmesi, "bankacı" kişiliğini (çalışan eleman, ciddi, erkeksi, daha yaşlı ve üst sınıf) benimser ve bu kişiliğin özelliklerini yansıtır. Oysa bir spor ayakkabı markası daha kaba, dışa dönük, maceraperest, ayrıca bir o kadar da genç ve hayat dolu bir karakteri benimser [6].

### II.2. Marka Örgütlemesi

Marka örgütlemesinde ilk adım örgütsel yapı içinde markaların sorumluluğunu taşıyan bir pozisyon yaratılmasıdır. Bu şekilde gerçekleştirilen bir yapı sonucunda, markalar ya da ürünler, performanslarından sorumlu yöneticilere bağlanır. Bu sayede hem marka yönetimi faaliyetleri daha sağlıklı gerçekleştirilebilecek, hem de faaliyetler arası koordinasyon sağlanabilecektir.

Marka yönetimi için gerekli yapının oluşturulmasının ardından marka portföyünün belirlenmesi ve marka konumlandırma çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Bir işletmenin sahip olduğu ana ve alt markalar ve varsa diğer işletmelerle ortak markaları, marka portföyünü oluşturur. Bu markaların bazıları pazarda çok etkin bir yere sahipken, bazıları daha küçük bir pay alabilmektedir. Portföyde kaç marka bulunacağı, kaç yeni markanın ekleneceği, hangi markaların portföyden çıkarılacağı, portföy oluşturma faaliyeti içinde cevaplanması gereken sorulardır [10]. Marka portföyünü oluşturan markaların rollerinin açık olarak ortaya konulması portföy sisteminin oluşturulmasında önemli yararlar sağlayacaktır. Markalara yüklenebilecek başlıca roller; stratejik marka, bağlayıcı marka, gümüş kurşun ve kazanç ineği markası olma şeklinde özetlenebilir.

Marka portföyünde bulunan ve işletmenin mevcut ve gelecekteki satış karlılığında etkin yere sahip, bir bakıma işletmenin mega markası olan markaya stratejik marka adı verilir. Stratejik markalar işletmenin performansı ve başarısı için büyük önem taşır.

Bağlayıcı markalar; belirli bir tüketici kesiminin geleceğe dönük kontrolünü elinde bulunduran ve müşteri bağımlılığını sağlayarak iş alanına dolaylı yoldan etki yapan markalardır.

Gümüş kurşun olarak nitelendirilen markalar, diğer bir markanın imajına olumlu etkide bulunan marka veya alt markalardır. Bu markalar, tüketicinin markaya dair sahip olduğu düşünceyi ifade eden marka imajını yaratma, geliştirme ve değiştirme konusunda güçlü etkilere sahiptir.

Marka rollerinin sonuncusu olan kazanç ineği markaları ise, diğer markalar gibi yatırıma ve etkin bir biçimde yönetime ihtiyaç duymadan, önemli miktarda ve sadık bir müşteri grubuna sahip olan markalardır. Bu markalar aynı zamanda, marka portföyünde gelecekte gelişme potansiyeli ve stratejik önemi olan markalara destek de sağlar [6].

Marka örgütlemesinin son konusu olan marka konumlandırması ise; hedef tüketicinin hafızasında değerli ve farklı bir yer elde edebilme isteğinde bulunan işletmelerin iletişim ve planlama çalışmalarını ifade eder [11]. Konumlandırma ile işletmeler markalarının önemli özeliklerini tüketicilere tanımlar ve pazar bölümleri içinde rakiplerinden farklı bir yer edinmeye çalışırlar. Marka konumlandırmaya ilişkin işletmelerin tercih edebileceği üç temel strateji söz konusudur. Bunlar; yığın pazar konumu, niş konum ve farklılaştırılmış konumdur. Yığın pazar konumunda, işletmenin pazara sunduğu bir markayla, pazarın tüm bölümlerinde yer alan tüketicilere ulaşma planlanır. Bu stratejide başarılı olunması için yeni ve bölümlenmemiş pazarların genel ihtiyaçlarına yoğunlaşılması gerekir.

Niş konumda, işletmenin sunduğu bir markayla, yalnızca küçük ve diğer işletmelerin ilgilenmediği, pazarın boş kalmış bir kısmının hedef olarak seçilmesi söz konusudur. İşletmelerin niş konum stratejisi ile başarılı olabilmeleri için markanın, değişime ve gerektiğinde yeniden konumlandırmaya uygun olması gerekir.

Farklılaştırılmış konum ise; işletmenin sahip olduğu orijinal markada değişiklikler yapılarak ya da yeni markalar yaratılarak geniş bir marka portföyünün oluşturulması ve bu yolla pazarın oldukça büyük bir bölümünün ele geçirilerek riskin azaltılmasını ifade eder [12].

### II.3. Marka Liderliği

İşletmeler için önemli olan markaların yaratılması kadar yaratılan markaların pazarda lider olabilmeleri ve bu liderliğin sürekliliğinin sağlanabilmesidir. Bu amaçla; işletmeler birtakım marka stratejilerini benimseyerek pazarda kalıcılık sağlamak ve daha büyük pazar payları elde etmek amacını güder. Söz konusu stratejilerin ilki marka genişlemesidir. Bu yöntemde işletme farklı bir ürün çeşidindeki yeni bir ürün hattına girmek için tüketiciler tarafından tanınan mevcut bir marka adını kullanır. Başka deyişle marka genişlemesi ile işletmenin sahip olduğu başarılı bir marka ismi kullanılarak, farklı bir ürün grubunda yeni bir ürün sunulur [13]. Honda'nın araba ve motosiklet üretmesi bu duruma örnek verilebilir.

Marka liderliğinin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi yolunda kullanılabilecek bir diğer marka stratejisi hat genişlemesidir. Bu stratejide işletme, aynı marka ismini kullanarak ürün kategorisine farklı renkler, içerikler, formlar, ambalajlar ve özellikler ekleyerek pazara farklı bir ürün sunar [14]. Bu duruma Lipton'un poşet çay, demlik poşeti, buzlu çay üretmesi örnek oluşturabilir.

Üçüncü marka stratejisi çoklu markalardır. Bu strateji işletmelerin, pazarın farklı bölümlerine hitap etmek için, aynı ürün kategorisinde birbirinden farklı marka kimliğine sahip iki veya daha fazla marka geliştirmesi durumudur [15]. Unilever'in şampuan kategorisinde Clear, Dove ve Elidor markalarını üretmesi bu markalama stratejisinin örneklerindendir.

Marka stratejilerinden dördüncüsü yeni markalardır. Yeni markalar stratejisinde işletme, farklı bir sektöre ait yeni ürünler üreterek, bu ürünlere yeni marka isimleri vermektedir.

Marka stratejilerinin sonuncusu olan birlikte markalama ise, iki veya daha fazla markanın birlikte kullanılması anlamına gelir. Intel'in HP, Dell ve IBM gibi bilgisayar markalarıyla birlikte kullanılması bu markalama stratejisi örnekleri arasında sayılabilir [4].

### II.4. Marka Koordinasyonu

Marka yönetimi sürecinin dördüncü aşamasını marka koordinasyonu çalışmaları oluşturur. Koordinasyon faaliyeti içerisinde markanın örgütle, medyayla ve pazarla olan iletişiminin sağlanma çabası yer alır. Birbirinden farklı markalara sahip olan işletmeler bu bağlamda öncelikle tüm markalarına ilişkin faaliyetlerini bir marka stratejisi altında toplayacak şekilde organize etmelidir. Marka yönetimi çalışmalarının sistemli ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilmek için, tüm marka ve alt markalar arasında bir eşgüdümün yaratılması gerekir. Bu sayede markanın örgütle olan iletişimi güçlendirilebilir.

Koordinasyon çalışmalarının bir başka boyutu markanın medyayla olan iletişiminin sağlanmasına yöneliktir. Yukarıda açıklanana benzer bir mekanizma ile markanın medyayla koordinasyonu sağlanmalıdır. Bu bağlamda çeşitli sponsorluklar, reklam ve promosyon çalışmaları ile markanın medyada yer almasının

sağlanması ve sürekli bir iletişimin yaratılması gerekir.

Koordinasyon çalışmalarının son ayağını ise markanın pazarla olan iletişimi oluşturur. Özellikle işletmenin sahip olduğu markalar birden çok pazara yönelik olduğunda bu faaliyet daha da önem kazanır. Bu bağlamda işletme hem tüm pazarların kendilerine özgü yapı ve özelliklerini kavrayarak buna yönelik stratejiler geliştirmeli, hem de bu stratejiler arasında koordinasyonu sağlayarak sinerji yaratabilmelidir [6].

### II.5. Marka Denetimi

Denetim, marka yönetimi sisteminin ve marka başarısının devamını sağlamada bir yoldur. Denetim mekanizmasının varlığı, işletmenin marka konusunda yaptığı tüm çalışmaların değerlendirilmesi, eksikliklerin giderilmesi, olumlu ve olumsuz sapmaların tespit edilmesi açısından son derece önemlidir [16].

Marka denetimine yönelik olarak işletmeler öncelikle, markanın değerini ifade eden marka denkliğini ölçmelidir. Çeşitli araştırma firmalarından da yararlanılarak gerçekleştirilebilen bu ölçüm, markanın tüketicilerinin zihnindeki yerini ve gerçek değerini belirlemede son derece önemlidir.

Denetime ilişkin olarak gerçekleştirilebilecek bir diğer çalışma da, pazar davranışlarının ölçülmesidir. Marka denkliği daha çok tüketicinin markaya bakış açısını yansıtırken, pazar davranışları ölçümü markanın pazarda yarattığı etki ve edindiği yeri, başka deyişle pazarın markaya olan bakış açısını ortaya koyar. Bu ölçüm kapsamında markanın sahip olduğu pazar payı, pazar fiyatları ve dağıtıma ilişkin çalışmalar gerçekleştirilir[16].

## III. MOBİLTELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Mobiltelekomünikasyon sektöründe yoğun bir rekabetin varlığı, sektörün markalaşma ve marka yönetimi konusuna olan eğilimi araştırma için bu sektörün tercih edilmesinin temel nedenidir.

Araştırmanın amacı; mobiltelekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve sektörün en büyük iki işletmesinden biri olan Telsim Mobiltelekomünikasyon Hizmetleri A.Ş.'nin marka yönetimi kavramına ilişkin bakış açısının ve marka yönetimi uygulamalarının analiz edilmesidir.

Bu bağlamda öncelikle işletme hakkında genel bilgilere değinilecek, daha sonra ise işletmenin marka yönetimi uygulaması ortaya konmaya çalışılacaktır.

### III.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Telsim Mobiltelekomünikasyon Hizmetleri A.Ş., Mayıs 1994 yılında ticari faaliyete başlamış ve 27 Nisan 1998 tarihinde GSM lisans hakkını 25 yıllığına Ulaştırma Bakanlığı'ndan devralmıştır.

Telsim'in Türkiye çapında 9 Bölge Müdürlüğü bulunmakta ve 81 ilde 4.400'ün üzerinde Radyo Baz İstasyonu ile hizmet vermektedir.

Faturalı ve kontörlü hat kullanan toplam 6 milyonun üzerinde abonesi bulunan Telsim, Türkiye'nin nüfusu 10.000'in üzerinde olan yerleşim birimlerinin tümünü kapsama alanına alarak, abonelerine kesintisiz iletişim olanağı sağlamıştır. CepRoam servisi ile Telsim aboneleri, dünyanın 144 ülkesinde 309 GSM operatörü ile yapılmış olan anlaşmalar sayesinde, cep telefonlarıyla tüm GSM hizmetlerini alabilmektedir.

Telsim, kurulduğu günden bu yana, gerçekleştirdiği yaklaşık 3 milyar ABD $ tutarındaki yatırımını teknik altyapısına, yeni teknolojik platformlara, satış ve pazarlama faaliyetlerine yönlendirmiştir.

GSM teknolojilerinden üçüncü jenerasyona geçişin ilk adımı olan ve internete çok hızlı ve ekonomik bağlantı teknolojisi olarak adlandırılan GPRS'i Türkiye'de ilk, Dünya'da ise üçüncü operatör olarak hayata geçirmiş ve Ağustos 2000'den bu yana bu teknoloji için toplam 100 milyon ABD $ yatırım yapmıştır.

Telsim'in çalışan sayısı 1726'dır. Bu çalışanların; %4'ü yüksek lisans ve doktora, %49'u üniversite, %16'sı meslek yüksek okulu ve %29'u lise ve meslek lisesi mezunudur.

### III.2. İşletmenin Marka Yönetimi Politikasının Değerlendirilmesi

Marka yönetimini; tüm pazarlama, satış bileşenleri ve markaya hizmet eden diğer birimlerin belirlenen hedefe ulaşmada etkin yönetilmesi olarak tanımlayan Telsim, marka yönetimi çalışmalarını işletmenin tüm birimleriyle etkileşim sağlayarak gerçekleştirmekte ve bu yolda atılan adımları desteklemektedir.

Telsim'de Pazarlama Direktörlüğü departmanına bağlı olarak çalışmalarını sürdüren Ürün Yönetimi ve Kurumsal İletişim Müdürlükleri bulunmakta ve bu yolla marka yönetim sistemi uygulanmaktadır. Bu departmanların sürdürdüğü faaliyetlerin marka oluşturma ve ürün/hizmet tanıtımı yapmaya yönelik olduğu, bu departmanlarda görevli yöneticilerin de markalara ilişkin her türlü oluşum ve tanıtım faaliyetlerini sürdürdükleri belirtilmiştir. Telsim ve MyCep işletmenin ana markalarıdır. Bunun yanı sıra tüketiciler için fayda yaratmaya yönelik olarak markanın nitelikleri de Cepro,

CepSembol, CepGame, CepVIP, CepImaj şeklinde isimlendirilmiştir.

### III.3. İşletme Üst Yönetiminin Marka Yönetimi Kavramına İlişkin Bakışının Değerlendirilmesi

Görüşmelerde edinilen genel izlenim doğrultusunda, işletme üst yönetiminin marka yönetimi kavramına ve çalışmalarına önem verdiği sonucuna varılmıştır. Yukarıda da belirtildiği üzere, marka yönetimi kavramı tanımlanmıştır ve konuya ilişkin çalışmalar bu bağlamda sürdürülmektedir.

İşletmenin vizyonu;

- Etkin pazar gücüne sahip olmak,
- Tüm pazar bölümlerine hitap etmek, abone profili dağılımını dengelemek,
- Serbestleşme ve özelleştirme hareketlerini fırsata çevirmek,
- Yeni pazarlar keşfedip, ihtiyaç yaratarak pazarı büyütmek

olarak tanımlanmış ve vizyona ulaşabilmenin, etkili ve sürekli marka yönetimi çalışmalarıyla gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir.

Bunun yanı sıra işletme misyonu;

- Marka ve kurumsal kimliği koruyacak, etkinleştirecek pazarlama stratejileri ve tanıtım faaliyetleri uygulamak,
- Sermaye sahibi, çalışanlar ve aboneler arasında aidiyet duygusunu sağlamak,
- Pazardaki niş ve fırsatları yaratıcı ürün ve tarifeler ile avantaja dönüştürmek,
- Şikayet Yönetimi ve Abone İzleme Yapısı ile konuları probleme dönüşmeden tespit ve yok etmek,
- Satış ve satış sonrası kaliteyi yükseltip koruyarak müşteri memnuniyeti sağlamak,
- Bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon sektöründeki global trendleri izleyerek güncel uygulamalar geliştirmek,
- Grubun ve sektörün fırsatlarını değerlendirme aşamalarında aktif görev alacak insan kaynağı yapısını sağlamak ve geliştirmek,
- Kontrollü ve etkin iletişim ile dış kaynaklardan satın alınabilecek faaliyetler için etkin ve tecrübeli işletmeler ile çalışmak,
- Dış kaynaklardan satın alınamayan konularda, temel hizmet odağını dağıtmamak için şirketleşmek olarak tanımlanmış ve marka yönetimi faaliyetlerinin misyonun içerisinde yer alması yoluyla işletmenin bu konudaki bakış açısı daha da belirginleştirilmiştir.

### III.4. Marka Planlamasının Değerlendirilmesi

#### III.4.1.İşletmenin Marka Vizyonunun Değerlendirilmesi

Yukarıda da belirtildiği üzere işletmenin gerek vizyon gerekse misyon ifadelerinde marka yönetimi faaliyetlerine ilişkin tanımlamalar bulunmaktadır. Bu ifadelerden hareketle işletmenin tasarlanmış ve ulaşılmak istenen bir marka vizyonu ve bu yolda belirlenmiş misyon tanımlamaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### III.4.2.Marka Yapısı Oluşturma Sürecinin Değerlendirilmesi

İşletme marka yapısı oluşturmaya yönelik bir süreç izlemektedir. Marka unsurlarını oluşturan elemanlara ilişkin çalışmalar şu şekilde gerçekleştirilmektedir; öncelikle marka isimleri belirlenmiş (Telsim, Mycep gibi ana markalar ve diğer alt markalar), daha sonra marka sembolü olarak çeşitli logolar hazırlanmış, marka çağrışımlarını kuvvetlendirmek üzerek çeşitli renklerden (Telsim için kırmızı-beyaz, Mycep için yeşil) ve ünlü karakterlerden yararlanılmıştır. Bunların yanı sıra, marka yapısını güçlendirmek için medya organlarında halkla ilişkiler çalışmaları yapılmıştır.

#### III.4.3.Marka Yaratma Sürecine İlişkin Kararların Değerlendirilmesi

İşletme marka imajını belirlemeye yönelik olarak pazar araştırmaları yapmış ve olumlu sonuç elde etmiştir. Telsim'in yaptırdığı araştırmalar kapsamında marka bilinirliğinin %99,5 olduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra yapılan pazar araştırmaları sonucunda işletme markalarının kişilikleri de ortaya çıkarılmıştır. Buna göre Telsim teknolojik ve yenilikçi bir yapıya sahipken, Mycep'in genç olma özelliği öne çıkmıştır.

Marka finansörü kararı incelendiğinde ise işletmenin üretici marka finansörü kullandığı görülmüştür.

### III.5. Marka Örgütlemesinin Değerlendirilmesi

#### III.5.1.İşletmenin Marka Portföyünün Değerlendirilmesi

İşletme bir marka portföyü oluşturmuş ve marka yönetimi çalışmalarını bu portföyü göz önünde bulundurarak yönlendirmektedir. Telsim işletmenin ana markasını, MyCep ve StarCep ise alt markalarını oluşturmaktadır. Ayrıca, sunulan hizmetlere yönelik olarak da, tüketiciye fayda sağlayan her türlü özelliği içeren çeşitli servisler (CepSembol, CepGame, CepInfo vb.) ve çeşitli tarifeler (CepAvantaj, CepPaket, CepVIP, CeptoCep, CepFalsh vb.) de ayrı ayrı isimlendirilmiştir.

Portföyde yer alan markalar incelendiğinde; Telsim işletmenin stratejik markasını, MyCep bağlayıcı markasını, StarCep ve her ne kadar marka olarak adlandırılmasa da farklı isimler altında sunulan tüm diğer servis ve tarifeler ise bir bakıma işletmenin gümüş kurşun markasını oluşturmaktadır.

#### III.5.2.Marka Konumlandırmasının Değerlendirilmesi

İşletme marka konumlandırması yapmış ve konumlandırma stratejisi olarak da yığın pazar konumu, niş konum ve farklılaştırılmış konum stratejilerini birlikte kullanmıştır. Şöyle ki; sahip olunan ürün tüm pazar bölümlerine hitap ettiği için öncelikli olarak yığın pazar konumu uygulanmıştır.

Sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin boş bıraktığı alanlara yönelerek (örneğin silahlı kuvvetler üyeleri ya da öğretmenler için oluşturulan yeni tarifeler) niş konum ve yine rakip işletmelerden farklı alanlarda ürünler ve hizmetler (StarCep, CepPaket, CepVIP vb.) yaratarak farklılaştırılmış konum stratejileri uygulanmıştır.

#### III.5.3.Marka Kültürünün Değerlendirilmesi

İşletmede bir marka kültürü yaratılmış ve bu yönde aşağıda özetlenen markalama ilkeleri oluşturularak sahip olunmak istenen kültürel birlik ve süreklilik sağlanmıştır:

- Marka konumunu abone profili ne olursa olsun yukarıda tutmak.
- Yalnızca prestijli markalarla yan yana görünmek.
- Markayı konumuna uygun mecralarda tanıtmak.

### III.6. Marka Liderliğinin Değerlendirilmesi

İşletme pazarda lider olabilmek ve liderliğini sürdürebilmek üzere hat genişlemesi stratejisini kullanmaktadır. Şöyle ki; faturalı hat olan Telsim ve kontörlü hatlar olan MyCep ve StarCep aynı marka hattının üzerinde farklı tüketici gruplarına hitap etmek üzere geliştirilen markalardır. Burada işletmenin, verdiği hizmetin çeşitli niteliklerini ön plana çıkararak tüketicilere sunduğu hizmetleri de isimlendirdiği ve tamamında Cep ifadesi kullanarak bütünlük yaratılmaya çalıştığının da altının çizilmesi gerekir.

Ayrıca liderliğin elde edilebilmesinin ve devamlılığın sağlanabilmesinin bir gereği olarak da marka yönetimi harcamalarına toplam harcamaların %7,5'luk bir payı ayrılmaktadır.

### III.7. Marka Koordinasyonunun Değerlendirilmesi

Marka yönetimi çalışmalarında verimliliğinin sağlanabilmesi ve artırılabilmesine yönelik olarak tüm marka yönetimi faaliyetleri işletmenin satış, pazarlama ve müşteri yönetimi gibi farklı birimleriyle ve bunların yanı sıra reklam ve halkla ilişkiler ajansı ile etkileşim halinde sürdürülmektedir.

Satış departmanı ile birebir iletişim sağlanarak ve Intranet teknolojisi kullanılarak markanın örgütle olan koordinasyonu, kurumsal iletişim departmanı ile reklam ve halkla ilişkiler ajansı yoluyla markanın medyayla koordinasyonu, ulusal ve yerel medya aracılığı ile yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçları kullanılarak da markanın pazarla olan koordinasyonu sağlanmaktadır.

### III.8. Marka Kontrolünün Değerlendirilmesi

İşletmede, Marka İzleme Odaklı Pazar Araştırmaları yapılarak markaya yönelik çalışmalar değerlendirilmektedir. Bu yönde gerçekleştirilen faaliyetler sonucu işletmenin ana markaları olan Telsim ve MyCep'in pazar paylarının sırasıyla %30 ve %35 olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca çeşitli zamanlarda yapılan araştırmalar sonucu marka denkliği başarısı tespit edilmekte ve marka değerlemesi yapılmaktadır.

## IV. SONUÇ

Çalışmamızın teorik kısmında ifade edilen marka yönetimi sürecinin mobil-telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Telsim Mobiltelekomünikasyon Hizmetleri A.Ş.'de nasıl işlediğini analiz etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu araştırmada; işletmenin gerçek anlamda bir marka yönetimi uyguladığını söylemek mümkündür.

İşletme marka yönetimi faaliyetinin önemini kavramış, vizyon ve misyon ifadelerinde yer vererek bu çalışmaları desteklediğini göstermiştir. Marka yönetimine

ilişkin çalışmaları bir araya getirmiş ve tüm bu çalışmalardan sorumlu yöneticileri belirlemiştir.

Marka yönetimi sürecini oluşturan planlama, örgütleme, liderlik, koordinasyon ve denetim çalışmalarının tamamına yönelik uygulamaları gerçekleştirmiş ve verimli bir marka yönetim süreci yaratmıştır.

Sonuç olarak Telsim, marka yönetimine verdiği önem ve değer sayesinde sektörün önde gelen işletmelerinden biri olmayı başarmış ve rekabet avantajı elde ederek marka değerini yükseltmiştir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Schmitt, B. & Simonson, A. (2000). *Pazarlama Estetiği.* (Çev.: Z. Ayman). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

[2] Borça, G. (2002). *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın Abc'si.* İstanbul: MediaCat Yayınları.

[3] Ellwood, I. (2002). *The Essential Brand Book: Over 100 Tecniques to Increase Brand Value.* London: Kogan Page Ltd.

[4] Kotler, P. (2000). *Marketing Management.* South Bend: Prentice Hall.

[5] Kurtuluş, S. (2001). Perakendeci Markası ve Üretici Markası Satın Alanların Tutumları Arasında Farklılık Var Mı? *Pazarlama Dünyası,* Eylül-Ekim, ss.8-15.

[6] Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands.* New York: Free Press.

[7] Duran, M. Marka Değeri ve Bileşenleri. (http://www.danismend.com). [02.02.2002].

[8] Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Managament: New Approach to Creating and Evoluating Brand Equity.* New York: The Free Press.

[9] Aaker, J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing,* 34, ss.347-356.

[10] Macrae, C. & Uncles, M.D. (1997). Rethinking Brand Management: The Role of Brand Chartering. *Journal of Product and Brand Management,* 6(1), ss.66-67.

[11] Lambin, J.J. (2000). *Market-Driven Management.* New York: MacMillan Business Press.

[12] Arnold, D. (1993). *Handbook of Brand Management.* New York: The Economist Books Ltd.

[13] What's with this new branding lingo? (http://www.macalpinegroup.ca/main/page.cfm?id=27). [12.01.2003].

[14] Schoell, G. (1995). *Marketing: Contemporary Concepts and Practices.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

[15] Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy.* 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.

[16] Aaker, D.A. (1997). *Managing Brand Equity.* New York: The Free Press.


**Ayla Z. ÖNCER ÖZDEMİR** (oncer@marmara.edu.tr) has a Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Institute of Social Sciences. She is a lecturer of Management and Organization at Marmara University. Her research areas are business administration, value based management, managerial economics and diversity management.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.183-195.

# TÜKETİCİLERİN KORUNMASI VE TARIMDA VERİMLİLİK AÇISINDAN GENETİK OLARAK DEĞİŞTİRİLMİŞ ORGANİZMALAR (GDO) SORUNU

*Sinan NARDALI[1], Burak KARTAL[2]*

*[1]Celal Bayar Üniversitesi, U.B.Y.O., Araştırma Görevlisi*
*[2]Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi*

***LOOKING AT THE GENETICALLY MODIFIED ORGANISMS (GMO) ISSUE FROM THE ASPECTS OF CONSUMER PROTECTION AND AGRICULTURAL PRODUCTIVITY***

***Abstract:*** *Genetically Modified Organisms (GMO) appears to be a new issue in Turkey though it has been widely disputed and accordingly regulated in some countries through the last decade. Companies operating in this field aim to increase productivity and quality in agriculture but face criticism for raising dangerous species, producing unsafe food and selling them without warning. Affected by the related ongoing debate, governments take steps to protect people and environment through regulations. In this paper, we have mentioned GMO's definition, advantages, disadvantages, and related GMO with the regulations both in the world and in Turkey. The relation between GMO and consumers' rights and preferences in selected countries are explored in detail. In addition to that, transgenic products have been evaluated in terms of the chronic productivity problem in Turkey's agricultural sector. Finally, current practices in Turkey regarding GMO have been criticized and suggestions been made.*

***Keywords:*** *GMO, Consumer Rights, Consumer Protection, Agricultural Productivity*

***TÜKETİCİLERİN KORUNMASI VE TARIMDA VERİMLİLİK AÇISINDAN GENETİK OLARAK DEĞİŞTİRİLMİŞ ORGANİZMALAR (GDO) SORUNU***

***Özet:*** *Genetik Olarak Değiştirilmiş Organizmalar (GDO) konusu ülkemiz açısından yeni gibi gözükse de, bazı ülkelerde son on yıldır tartışılmakta ve yasal olarak düzenlenmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren işletmeler hem tarımda verim ve kalite artışı sağlamayı hem de sağlık ve çevre konularında katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer yandan GDO'lu ürünler bünyelerindeki farklı genler nedeniyle sağlık ve özellikle çevre konularında riskler taşımakla eleştirilmektedir. Daha kesin olan bir başka sorun ise ülkemizdeki insanların habersiz biçimde yıllardan beri bu ürünleri tüketmesidir. Bilimsel kanıtların yetersizliğiyle büyüyen bütün bu tartışmalar çerçevesinde devletler, kamuoyu ve sivil toplum kuruluşlarının da baskısı sonucu konuyla ilgili bazı önlemler almaktadır. Bu çalışma ile GDO'nun anlamı, fayda ve sakıncaları, tüketicilerin korunması ile ilişkisi ve konu hakkındaki yasal düzenlemeler ele alınmışır. Daha sonra GDO konusu Türk tarım sektöründeki verimsizlik sorunuyla ilişkilendirilmiş ve mevcut uygulamalar değerlendirilip, öneriler getirilmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *GDO, Tüketicilerin Korunması, Tüketici Hakları,Tarımsal Verimlilik*

## I. GİRİŞ

İnsanlık üzerindeki olası etkileri açısından son yüzyılın en önemli gelişmelerinden birisi genetik mühendisliğindeki yeni buluş ve ilerlemelerdir. Genetik mühendisliğinin üzerinde en çok çalışılan ve bu alanda faaliyetlerini yürüten işletmelere getirisi oldukça çekici gelen araştırma alanlarından birisi de genetik ürünler ve buna bağlı olarak tarım sektörüdür. Tarım sektörü dünya genelinde ve özellikle ülkemizde ihtiyacı olan verimlilik artışının araçlarından birisi olarak genetik mühendisliğini görmüştür.Bunun sonucunda transgenik bitkiler ve onlardan elde edilen, genetik olarak değiştirilmiş organizmalı (GDO) gıdalar, son 20 yılda fazla haberimiz olmadan sofralarımıza ve vücudumuza girmiştir. Olumlu yanları gibi olumsuz yanları da çok ve belirsiz olan genetik mühendisliğinin bu ürünleri, yaklaşık son 10 yılda, başta Avrupa olmak üzere çok sayıda ülke ve vatandaşından giderek artan ölçüde tepki almaya başlamıştır. Ülkemizde ise konuyla ilgili son zamanlarda artan bilgi birikimi ve ona bağlı tepki nedeniyle gündeme gelen GDO konusu, önümüzdeki yıllarda da önemini ve tartışmasını sürdürecek gibi gözükmektedir.

GDO ürünleri bazı kesimlerce insanlığın açlık, beslenme ve tarımsal verimlilik sorunlarına çözüm olarak sunulurken, bazı kesimlerce doğa, bitki, hayvan ve insanlara yönelik ciddi bir tehdit olarak görülmektedir. Kendi görüşlerini ve bazen çıkarlarını etkili biçimde savunan iki taraf, her iki kesimin de zaman zaman işine yarayacak bulgular sunan tarafsız bilimsel çevre ve bütün bu tartışmalar içinde ne yapacağını tam olarak bilemeyen tüketiciler ve çiftçiler ele aldığımız sorunun başlıca aktörleri olarak gözükmektedir.

Bu çalışmada GDO konusunu ağırlıklı olarak, tüketiciler ve çiftçiler açısından ele almamızın nedeni, bu iki kesimi mevcut uygulamalar çerçevesinde en az

seviyede bilgi, söz hakkı ve güç sahibi görmemizdir.

## II. GENETİK YAPILARI DEĞİŞTİRİLMİŞ ORGANİZMALAR (GDO)

Genetik Mühendisliği; ilişkili ya da farklı organizmalar arasında genetik materyalin değişimi ve yeniden düzenlenmesi ile ilgili teknikler toplamıdır [1]. Biyoteknoloji, 1970'lerin başından itibaren geliştirilen modern biyoteknoloji teknikleri ile, canlıların genetik yapısında geleneksel ıslah metotlarıyla ve doğal üreme-çoğalma süreçleriyle elde edilemeyen değişiklikler yapılmasını mümkün kılmıştır. Bir canlı türüne başka bir canlı türünden gen aktarılması veya mevcut genetik yapıya müdahale edilmesi yoluyla yeni genetik özellikler kazandırılmasını sağlayan modern biyoteknoloji tekniklerine gen teknolojisi, bu teknoloji kullanılarak doğal süreçler ile edinilmesi mümkün olmayan yeni özellikler kazandırılmış organizmalara da **'Genetik Yapıları Değiştirilmiş Organizma (GDO)= Genetically Modified Organisms (GMO)'** adı verilmektedir. Ülkemizde genetik yapısı değiştirilmiş tarımsal ürünler için **'Transgenik ürün'** tabiri kullanılmaktadır [2]. GDO'lu ürünler için 'Genetik Olarak Modifiye Edilmiş Ürünler' ifadesi de bazı kaynaklarda geçmektedir. Ayrıca GDO'lu ürünler için karşıt sivil toplum kuruluşlarının kullandığı bir başka isim ise 'Frankeştayn Gıdadır.'

## III. GDO KULLANIM ALANLARI VE KULLANIM AMACI

Modern biyoteknoloji en geniş kullanım alanını tarım ve hayvancılıkta bulmuştur. Tarımsal biyoteknolojide en çok üzerinde çalışılan bitki özellikleri; hastalıklara ve zararlılara karşı dayanıklılık, yabancı ot ilaçlarına dayanıklılık, meyve olgunlaşma sürecinin değiştirilmesi, besin öğelerince zenginleştirilmesi ve iyileştirilmesi, raf ve depolama ömrünün uzatılması ve aromanın artırılmasıdır. Halihazırda dünyada en çok üretimi yapılan transgenik bitkiler, mısır, soya, patates, pamuk ve domatestir [3].

Hayvancılık alanında da yürütülen başarılı biyoteknolojik çalışmalar sonucunda, ineklerde süt üretimini %10-15 oranında artıran bir doğal hormon geliştirilmiştir. FDA (Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi) tarafından 1993 yılında onaylanan rBST, Amerika'da halihazırda ineklerin %30'unda üreticiler tarafından kullanılmaktadır. Balıklar ve hayvanlarda yapılan çalışmalar neticesinde ekonomik olarak üretime sokulan en önemli canlı, balık olmuştur. Değişik balık türlerinde değişik hastalıklara dayanıklılık genleri aktarılmıştır. Hayvanlarda kopyalama ve biyoteknolojik çalışmalar konusunda önemli gelişmeler kaydedilmiştir [4].

Tarımsal biyoteknoloji uygulamalarında başlıca iki amaç olduğu ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi, gelişmiş ülkeler için daha yüksek kalitede, daha sağlıklı ve besin değeri daha yüksek gıda üreterek, özellikle hastalıkların tedavisinde kullanılacak gıdaların üretimi ile (son günlerde gündemde olan, kanser tedavisinde kullanılacak proteinin üretileceği genetik olarak değiştirilmiş tavuk yumurtası gibi) ilaç-tedavi masraflarını azaltmaktır. İkinci amaç ise gelişmekte olan ülkeler için, daha düşük fiyatlarla satın alabilecekleri temel gıdaların üretimini yapabilmektir [5].

## IV. GDO'LU ÜRÜNLERİN FAYDALARI

Dünyadaki pek çok firma teknik üstünlüklerini pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilmek için sürekli bir savaş içindedir. Genetik konusunda çalışan işletmeler yapmış oldukları yatırımlar sonucu elde ettikleri gen teknolojisi yardımıyla gerek tarımda verim ve kalite artışı, gerek farklı çevresel şartlarda yetişebilen tarım ürünlerini geliştirmek, gerekse de sağlık ve çevre konularında önemli katkılar yapabilecek olanaklar sunmak suretiyle önemli verim artışları sağlamayı amaçlamaktadır.

Genetik mühendisliği, bazı ülkelerde yaşanan açlık sorununa ve birçok ülkede yaşanan yetersiz beslenme probleminin çözümüne önemli katkılar sağlayabilir. Genetik mühendisliği sayesinde istediğimiz ortamlarda istediğimiz bitkileri yetiştirebiliriz. Örneğin, kurak ortamlarda, aslında kurak ortamları sevmeyen bitkileri; tuzlu ortamlarda, tuzluluktan hoşlanmayan bitkileri yetiştirebilmek mümkündür [1]. Ayrıca tarım ürünlerinin besin değerinin arttırılması, raf ömrünün uzatılması ve bu ürünlerdeki aromanın arttırılması da genetik mühendislerinin hedefleri arasındadır [3]. Bütün bu faydaların yanı sıra tarımsal gübre ve ilaç kullanımındaki önemli azalma daha kolay ve daha ekonomik üretim yapılmasını sağlayabilecektir.

Biyoteknolojinin, en faydalı olacağı alanlardan biri de sağlıktır. Yeni hastalık teşhis yöntemlerinin geliştirilmesi, erken teşhiste genetik tanı yöntemlerinin kullanılması, uygun ilaç dizaynı, yenilebilir aşıların da dahil olduğu aşı ve antikor üretimi, transplantasyon programları için doku üretimi ve organizmalar arasında uyumun tanımlanması gibi faydaları sözkonusudur. Hatta ilaç fabrikası hayvanlarının geliştirilmesi gibi uygulamalar da vardır [4]. Örneğin akciğer kanseri tedavisinde kullanılan alfa-1-antitripsin geninin koyuna aktarılması ve koyunun sütünün ilaç olarak kullanılması, sağlıkla ilgili önemli örnekler arasındadır.

Genetik mühendisliğinin bir diğer vaadi de doğal çevrenin korunmasıdır. Bu teknolojiyle, doğal yaşamda kaybolma riski taşıyan türlerin korunmaya alınması, kirletici organizmaların tanımlanması, transgenik bitki esaslı yakıtlar kullanılmak suretiyle çevreci ve ucuz enerji sağlanması, madencilikte, çevre ve petrol arıtımında rekombinant mikroorganizmaların kullanımı söz konusu olabilmektedir [1]. Örneğin soya fasulyesinden motorin elde edilmesi ve bu motorin ile bir traktörün çalıştırılması

umut verici gelişmelerdir.

Ekonomik açıdan halihazırda en çok üretimi yapılan transgenik ürünler ve verimliliğe sağladıkları faydalar şunlardır: Mısır (Sap ve koçan kurduna dayanıklı, yabancı ot ilacına dayanıklı), soya (yabancı ot ilacına dayanıklı), patates (virüse ve patates böceğine dayanıklı), pamuk (yeşil kurda ve yabancı ot ilacına dayanıklı), domates (daha uzun raf ömrü, artırılmış aroma) [2].

## V. GDO'LU ÜRÜNLERİN ZARARLARI

Transgenik ürünler tabiatta yetişen diğer ürünlerden farklı olarak kendi türlerine ait olmayan genleri taşıdıklarından beraberinde bazı önemli tereddütleri de getirmektedir. Özellikle çevreci kuruluşlar bu ürünlere karşı önemli kampanyalar yürütmektedir. Bu kampanyalarda transgenik ürünlerle ilgili olarak doğal çevrenin bozulması, doğal türlerin bozulması, tohumda tekelleşme, direnci yüksek virüslerin ortaya çıkması gibi tereddütler ortaya konulmaktadır. Bu tereddütlerin giderilmesi yoğun ilmi araştırmalar yanında uygulama sonuçları görülerek zaman içinde olacaktır. Transgenik ürünlerin sakıncaları ile ilgili olarak tartışılan başlıca konular şunlardır [6].

Uygulanmakta olan mevcut biyoteknolojik yöntemlerle bitkisel ürünlere aktarılan genler bitki, bakteri ve virüs kaynaklıdır. Gen aktarımı veya değişikliğe uğratılması sırasında işaretleyici olarak antibiyotik dayanıklılık genleri kullanılmaktadır. Gen aktarımı ile birlikte diğer organizmalardan hastalık ve alerji yapacak özelliklerin taşınması ihtimali transgenik ürünlerin birincil ve ikincil metabolik ürünleri içinde beklenmeyen biyokimyasal ürünler bulunması risklerini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, antibiyotik dayanıklılık genlerinin insan yada hayvan bünyesine geçmesi nedeniyle dayanıklılık oluşması, transfer edilen genlerin insan bünyesindeki bakterilerle birleşme ihtimali, virüs kaynaklı genlerin dayanıklılık genini diğer virüslere transfer etme ihtimali de insan ve hayvan sağlığı için oluşabilecek risklerle ilgili önemli kaygılardandır [7]. Şu an için bilinmeyen olası risklerin yanı sıra GDO'lu patates ve mısırların bazı böcek, kelebek, kuşlar ve yakın çevre üzerinde olumsuz etkileri tespit edilmiştir [8]. Hayvandan bitkiye aktarılan bazı genlerin insanda alerji yaptığı bilinse de, GDO'lu bazı ürünlerin düşen besin değeri nedeniyle kalp hastalıkları, kanser ve osteoporoza karşı koruma sağladığı da tespit edilmiştir [8].

Transgenik ürünler nedeniyle doğal çevrenin bozulması bir diğer önemli risktir. Canlılara aktarılan yeni özellikler bu canlıların, özellikle bitkilerin, salıverildikleri çevrede bitki sosyolojisinin bozulmasına, doğal türlerde genetik çeşitliliğin kaybına, ekosistemdeki tür dağılımının ve dengenin bozularak genetik kaynakları oluşturan yabani türlerin doğal evaluasyonlarında sapmalara sebep olabilecektir. Genetik olarak modifiye edilmiş organizmalar ve gıdalarda kullanımı ile bu ürünlerden kaynaklanan muhtemel bir gen kaçışı yabani türlerin de aynı özelliğe sahip olmalarına neden olabilir. Bu durumda tabii evaluasyon ve dolayısıyla gen kaynakları geri dönülmesi zor bir tahribatla karşı karşıya kalabilir. Özellikle sahip olduğumuz biyolojik çeşitliliğin korunması açısından, gen kaynakları ülkemizde bulunan türlerin transgenik olanlarının getirilmesinde ve üretilmesinde hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir [1].

Bitki çeşitlerinin teknoloji ürünü çeşitler haline gelmesi geleneksel çiftçilikte ve yerel türlerin kullanımında olumsuz etkilere neden olacağı gibi, tarımda dışa bağımlılık sonucunu da doğurabilecektir. Çünkü, transgenik ürünler gelişmiş ülkelerde ve özel sektör tarafından kar amacıyla üretilmektedir. Bu ürünler çoğunlukla açık tozlaşan hibrit türlerdir. Dolayısıyla her yıl tohum yenilenmesi gerektirmektedir. Hali hazırda, transgenik ürünlerin tohumları, transgenik olmayanlara göre, değiştirilen özelliğe bağlı olarak %25 ile %100 arasında daha pahalıdır [9]. Yüksek fiyat nedeniyle tohumluk alımını uzun süre devam ettiremeyecek olan küçük çiftçiler bu durumdan zarar görebilecektir.

Tohumluk alımıyla ilişkilendirilebilecek bir başka sorun ise transgenik ürünlerin patent korumasıdır. İleri teknoloji gerektirmesi nedeniyle büyük yatırımlar yapılan ve bunun sonucunda patentler ile koruma altına alınan sözkonusu ürünleri tercih eden çiftçilerin sonraki yıllarda ürünlerinin verdiği yeni tohumları bile tohum ücreti ödemeden kullanamadıkları iddia edilmektedir. Küresel ölçekte üretilen bitkiler üzerinde 132 patent (mısır 68, patates 17, soya 25 ve buğday 22) bulunmaktadır [10]. Bir başka sakınca ise GDO'lu tohumları kullanan çiftçilerin sonraki yıllarda bunlara bağımlı kalma ihtimalidir [8].

Ağırlıklı olarak GDO'lu ürünlerin üretimini gerçekleştiren ülkelerde çeşitli sosyal ve çevresel etkiler de sözkonusudur. Örneğin, GDO içeren yiyeceklerin ekilmesi, Arjantin gibi, Almanya büyüklüğündeki orman alanlarında soya yetiştirmeye başlayan ülkelerde büyük yıkıma sebep olmaktadır. Bu orman alanlarında yaşayan insanlar, topraklarını terk etmeye ve şehir gecekondularına yerleşmeye itilmektedir. Yetiştirilen soyalar ise domuz, inek ve tavukları beslemek üzere öncelikle Avrupa Birliği'ne ve Çin'e ihraç edilmektedir [11].

## VI. GDO'LARIN DÜNYADAKİ DURUMU

Genetik olarak değiştirilmiş ürünlerin ticaretini yapan başlıca şirketlere örnek olarak Aventis, DuPont, Novartis, Monsanto, Cargill, Asgrow, Bayer ve Syngenta verilebilir [12-13]. Bu şirketler geleneksel tarım ürünlerine göre daha kısa ömürlü olan yeni teknolojik ürünlerinin yatırım maliyetlerini karşılayabilmek için mümkün olduğu kadar çok ülkeyle ticaret yapmak

zorundadır [14].

Bir transgenik bitkinin üretilmesi 10-15 yıllık bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu harcanan yoğun zaman ve emek nedeniyle bu alanda faaliyet gösteren işletmeler özellikle patentleme konusuna büyük önem vermektedirler. Örneğin demir içeriği yüksek pirinçle ilgili olarak 32 ayrı şirketin 70 tane patenti vardır. Bir transgenik bitkinin ticarileştirilmesi için gereken işlemler içinde en uzun süreyi, alan denemeleri almaktadır. Yapılması gereken diğer işlemler ve süreleri Tablo.1'de gösterilmiştir [9].

**Tablo.1. Transgenik Bitkinin Üretimi İçin Gereken Süre**

| YAPILAN İŞLEM | GEREKEN EN AZ SÜRE | GEREKEN EN FAZLA SÜRE |
|---|---|---|
| Genlerin Saptanıp Klonlanması | 1 Yıl | 3 Yıl |
| Vektör Hazırlığı | 1 Yıl | 1 Yıl |
| Gen Aktarma | 1 Yıl | 2 Yıl |
| T1 Tohumlarının Elde Edilmesi | 1 Yıl | 1 Yıl |
| T1'lerin Test ve Seleksiyonu | 1 Yıl | 1 Yıl |
| Geriye Melezlemeler | 1 Yıl | 1 Yıl |
| Tarla Denemeleri | 4 Yıl | 7 Yıl |
| Ticarileştirme | 1 Yıl | 1 Yıl |
| **Toplam** | **10 Yıl** | **15 Yıl** |

Genetik olarak modifiye edilmiş bitkilerin alan denemeleri ve ekilişleri her geçen gün artmaktadır. Ancak ekilişlerdeki artış düzenli bir seyir izlememektedir. Tüm dünyada transgenik bitki üretimi 1996 ile 2002 yılları arasında Tablo.2'de gösterildiği gibi bir gelişme göstermiştir. Tablodan görüldüğü gibi dünyada transgenik bitkilerin toplam ekim alanı 1996-2002 yılları arasındaki yedi yıllık periyotta yaklaşık 35 kat artmıştır.

**Tablo.2. Dünyada Genetik Modifiye Ürünlerin Toplam Ekim Alanları (1996-2002)**

| YIL | EKİM ALANI (MİLYON Ha) | % Artış |
|---|---|---|
| 1996 | 1.7 | - |
| 1997 | 11.0 | 547 |
| 1998 | 27.8 | 153 |
| 1999 | 39.9 | 44 |
| 2000 | 44.2 | 11 |
| 2001 | 52.6 | 19 |
| 2002 | 58.7 | 12 |

*Kaynak: Gıda Mühendisleri Odası. (http://www.gidamo.org.tr /genetik%20modifiye.pdf). [Eylül 2004]. [15].*

1997-99 yıllarında transgenik bitki yetiştiren ülkeler Tablo.3'de verilmektedir. Trans-genik ürünler en fazla bu ürünlerin geliştirildiği ABD'de ekilmektedir. Avrupa Birliği ve diğer bazı ülkeler ise henüz gelişme yolundadır. Tablo 3'den görüldüğü üzere, 1999 yılı itibarıyla dünyada transgenik bitkilerin %82'si gelişmiş ülkelerde (ki bu oran 1998'de %84 idi) ve %18'i ise gelişmekte olan ülkelerde (özellikle Arjantin, Çin, Güney Afrika ve Meksika) yetiştirilmiştir. AB ülkeleri içinde İspanya, Fransa, Almanya, Romanya, Bulgaristan ve Portekiz transgenik bitki ekilişi gerçekleştirmiştir.

**Tablo.3. Ülkeler Bazında Dünya Toplam Transgenik Bitki Ekilişleri Milyon Ha (1997-99)**

| ÜLKE | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|---|---|---|
| ABD | 8.1 | 20.5 | 28.7 |
| ARJANTİN | 1.4 | 4.3 | 6.7 |
| KANADA | 1.3 | 2.8 | 4.0 |
| ÇİN | ? | <0.1 | 0.3 |
| AVUSTRALYA | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| GÜNEY AFRİKA | 0.0 | <0.1 | 0.1 |
| MEKSİKA | < 0.1 | <0.1 | <0.1 |
| İSPANYA | 0.0 | <0.1 | <0.1 |
| FRANSA | 0.0 | <0.1 | <0.1 |
| PORTEKİZ | 0.0 | 0.0 | <0.1 |
| ROMANYA | 0.0 | 0.0 | <0.1 |
| UKRAYNA | 0.0 | 0.0 | <0.1 |

*Kaynak: Gıda Mühendisleri Odası. (http://www.gidamo.org.tr /genetik%20modifiye.pdf). [Eylül 2004]. [15].*

Ekilen ürünler açısından bakıldığında 1997-2002 yılları arasında, dünyada en fazla ekim alanına sahip 4 adet transgenik bitki sırasıyla, soya, mısır, pamuk, kanola (kolza) olup, patates, bal kabağı ve papaya da çok az ekim alanına sahip olmuştur. Tablo 4'de 2002 yılında dünyada yetiştirilen 72 milyon ha soyanın %51'ini; 34 milyon ha pamuğun %20'sini; 25 milyon ha kanolanın %12'sini ve 140 milyon ha mısırın %9'unu transgenik çeşitleri oluşturmuştur. 2002 yılında dünyada toplam transgenik ekim alanının %62'sini transgenik soya (36.5 milyon ha); %21'ini transgenik mısır (12,4 milyon ha); %12'sini transgenik pamuk (6.8 milyon ha) ve %5'ini ise transgenik kanola (3.0 milyon ha) oluşturmuştur.

**Tablo.4. Dünyada Genetik Modifiye Ürünlerin Ekiliş Alanları (Ekim Alanı Milyon Ha)**

| ÜRÜN | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| SOYA | 5.1 | 14.5 | 21.5 | 25.8 | 33.1 | 36.5 |
| MISIR | 3.2 | 8.3 | 11.1 | 10.3 | 9.8 | 12.4 |
| PAMUK | 1.4 | 2.5 | 3.7 | 5.3 | 6.8 | 6.8 |
| KANOLA | 1.2 | 2.4 | 3.4 | 2.8 | 2.8 | 3.0 |
| PATATES, BALKABAĞI PAPAYA | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| **TOPLAM** | 11.0 | 27.8 | 39.9 | 44.2 | 52.6 | 58.7 |

*Kaynak: Gıda Mühendisleri Odası. (http://www.gidamo.org.tr /genetik%20modifiye.pdf). [Eylül 2004]. [15].*

## VII. GDO'LU ÜRÜNLER İLE İLGİLİ DÜNYADAKİ YASAL DÜZENLEMELER

Dünyada GDO ile ilgili mevcut hukuki düzenlemeler, bağlayıcılığı olmayan, kılavuz niteliğindeki ve gönüllü uygulamaya dayalı uluslararası biyogüvenlik düzenlemeleri ile ülke bazında bağlayıcı niteliği olan yasal düzenlemeler olarak iki ana kısımda ele alınabilir.

Günümüze kadar yapılan başlıca uluslararası biyogüvenlik düzenlemeleri şunlardır:

• UNIDO (BM Endüstriyel Kalkınma Organizasyonu) Sekreteryası'nın 1991 Temmuz ayında yayınladığı "Organizmaların Çevreye Salımı Konusunda Gönüllü Talimatı";

• FAO (BM Gıda ve Tarım Organizasyonu) tarafından, Bitki Genetik Kaynakları Komisyonu (CPGR)'nun talebi üzerine hazırlatılarak, 1991 Kasım ayında yayınlanan "Bitki Biyoteknolojisi Talimatı";

• Gündem 21 (1992) ve Gündem 21'i hayata geçirme amacını taşıyan Biyoteknolojinin Risklerinin Önlenmesi için Uluslararası Teknik Direktifler;

• Gelişmekte olan ülkelerin, biyogüvenlik kapasitelerini oluşturmalarında kılavuzluk yapmak amacıyla UNEP (BM Çevre Programı) tarafından hazırlanmış olan "Biyogüvenlik Kılavuzu" (1997);

• BM Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi (özellikle 8g ve 19. Maddeler),

Genetik Modifiye Organizmalar ve Gıdalarda Kullanımı ile ilgili yukarıda sözü edilen düzenlemelerden son ikisi, uluslararası bağlayıcı özellik taşımaktadır. Genetik yapısı değiştirilmiş canlıların ve metabolik ürünlerinin kısa ve uzun vadede ekosistem üzerinde yapabileceği etkiler konusunda duyulan tereddütler, 1992 yılında yapılan Rio Konferansı'nda dikkate alınmış ve bu konferansın bir çıktısı olan Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi'nde, hem ulusal önlemler almak, hem de uluslararası bağlayıcılığı olan bir protokolün hazırlanması kararlaştırılmıştır. Cartegena Biyogüvenlik Protokolü 1996 yılında başlayan bir sürecin sonunda 29 Ocak 2000 tarihinde BM Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi'ne ek protokol olarak kabul edilmiş ve 24 Mayıs 2000 tarihinde imzaya açılmıştır. Ülkemiz ve AB üyesi ülkelerin de içinde bulunduğu çok sayıda ülkenin imzaladığı protokolün amacı, Çevre ve Kalkınma Hakkındaki Rio Deklarasyonu'nun 15 numaralı prensibinde yer alan ön tedbirci yaklaşıma uygun olarak, insan sağlığı üzerindeki riskler göz önünde bulundurularak ve özellikle sınır ötesi hareketler üzerinde odaklanarak, biyolojik çeşitliliğin korunması ve sürdürülebilir kullanımı üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilecek ve modern biyoteknoloji kullanılarak elde edilmiş olan değiştirilmiş canlı organizmaların güvenli nakli, muamelesi ve kullanımı alanında yeterli bir koruma düzeyinin sağlanmasına katkıda bulunmaktır [3]. Diğer taraftan yasal bir düzenleme niteliğinde olmamasına rağmen Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgütü, 1985 yılından bu yana "Çok Uluslu Şirketlerin Dünya Üzerindeki Faaliyetlerinde Uymaları Gereken Temel İlkeler" adlı bir deklarasyon oluşması için faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu konuyla ilgili olarak söz konusu örgüt, çok uluslu şirketlerin, dünyanın çeşitli ülkelerindeki mevzuat farklılıkları yardımıyla özellikle ürün güvenliği, tüketici sağlığı ve çevre konularında maksimum kar zihniyetiyle hareket ettiklerini, bir ülkede yasaklanan bir ürünü, diğer ülkenin bilgisizliğinden yararlanarak sattıklarını ifade etmekte ve çok uluslu şirketlerin mutlaka kontrol altına alınması gerektiğini savunmaktadır [16]. Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgüt'nün bu tespitinin haklılığı, GDO'lu ürünler, çok uluslu şirketler ve ülkeden ülkeye değişen yasal düzenlemeler ile birlikte düşünüldüğünde daha bir anlam kazanmaktadır

Ülkemizin tarımsal ürün ihracatında önemli bir pazar durumunda olan AB ülkelerinin bu konudaki yaklaşımları da oldukça önemlidir. Bu ülkelerdeki tüketiciler henüz bu ürünlerin tüketimine olumlu bakmamaktadırlar. Transgenik ürünlerin tüketiciler tarafından tercihi ve halkın kabulü de olayın bir diğer sosyoekonomik boyutu olup; tüketicinin ne yediğini bilmesi ve tercihini ona göre yapabilmesi oldukça önemlidir. AB'nin konuyla ilgili mevzuatları oldukça katı kurallar ihtiva etmektedir. Bu mevzuatlarla ilgili olarak AB'de tüm GDO niteliğindeki gıdaların ve diğer tüm tarım ürünlerinin AB'de satışa sunum, pazarlama ve yetiştirilmelerini kısıtlayan ve sıkı bir risk değerlendirmesine tabii tutulmalarını öngören 2001/18/EC sayılı yeni talimat Ekim 2001'de kabul edilmiştir. Ayrıca teşhis edilebilirlik ve etiketleme ile ilgili 1830/2003/EC sayılı düzenleme de Temmuz 2003'te Konsey tarafından kabul edilmiştir. Bu düzenlemeler ile GDO niteliğindeki tüm gıdaların etiketlenmesi zorunlu kılınmıştır. Ancak, % 0.9'dan daha az GDO madde ya da rastlantısal ve teknik olarak kaçınılmaz şekilde GDO içeren gıdaların etiketlenmesi gerekmemektedir. Tohumlarda ise bu oran türe bağlı olarak % 0.3 ile 0.7 arasında değişmektedir [17]. Tüm bu uygulamalar nedeniyle Avrupa'da transgenik ürünlerin üretimi ve kullanıma sokulması oldukça yavaş seyretmektedir. Avrupa'da, transgenik ürünlerin üretim ve tüketimine en sıcak bakan ülkeler Fransa, İspanya ve İngiltere'dir. Danimarka, İsveç, Norveç ve Avusturya aşırı kamuoyu baskısı nedeniyle şimdilik herhangi bir üretim faaliyetine sıcak bakmazken, diğer Birlik ülkelerinden İngiltere transgenik ürünlerin ekimini 2004 yılının Mart ayında serbest bırakmıştır [18]. AB'nin yaklaşımı çoğunlukla politik esaslara dayanmaktadır. Bunun temel nedenleri olarak GDO ürünlerine yüksek oranda sübvansiyon uygulanması ve halihazırda bir çok üründe AB'de üretim fazlası bulunması ve topluluk ülkelerinden herhangi

birinde geliştirilmiş ve müsaade almış rekabet üstünlüğü olan transgenik bir ürünün bulunmayışı gösterilmektedir. Ancak, topluluk üyesi ülkelerde değişik ürünlerde toplam 1500 civarında alan denemesi kurulduğu bilinmektedir. AB'nin kısa süre içerisinde bu ürünlerin üretimine izin vereceği tahmin edilmektedir. Doğu Avrupa ve Rusya dahil Bağımsız Devletler Topluluğu bu ürünlerin üretimine küçük alanlarda başlamışlardır [19]. AB üyesi bir ülke eğer yeni ortaya çıkan bir durum sözkonusu ise; kendi ülkesine özgü bir nedene dayanarak; keyfi ayrımcılığa yol açmadan ve örtülü bir ticaret engeli çıkarma amacı taşımadan GDO'lu ürünlerin yetiştirilmesini askıya alabilir [8]. AB ülkelerinin kısmen farklılaşan yaklaşımlarına rağmen bir bütün olarak Birlik, Eylül 2003'de çıkardığı yeni bir düzenlemeyle GDO'lu ürünlerin etiketlenmesi ve izlerinin sürülmesi yükümlülüğünü getirerek, GDO'lu yiyecek ve yemlerinin kanunen düzenlenmesi gerektiğini kabul etmiştir [20].

ABD'de ise biyoteknoloji ürünü gıdalar 1994'ten beri süpermarketlerde bulunmaktadır. Bugün Amerika'da süpermarketlerde satılan gıdaların %60-70'i biyoteknolojik içeriğe sahiptir. Fransız Bilim Akademisi'ne göre 300 milyondan fazla Kuzey Amerikalı, biyoteknoloji ürünü mısır ve soya fasulyesini, herhangi bir sağlık sorunu yaşamaksızın, uzun yıllardır tüketmektedir. Yapılan birçok çalışma, geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldığında, biyoteknoloji ürünlerinin yeni riskler taşımadığını göstermiştir. Daha gelişmiş bir teknolojinin kullanılmasının ve daha sıkı bir denetimin, aslında biyoteknoloji ürünlerini geleneksel ürünlerden daha güvenli bir hale getirdiği bile iddia edilmektedir [21].

## VIII. GDO'LU ÜRÜNLER İLE İLGİLİ ÜLKEMİZDEKİ YASAL DÜZENLEMELER

Ülkemizde ise genetik yapısı değiştirilmiş (transgenik) bitkiler ile ilgili olarak ilk mevzuat hazırlık çalışmaları Tarım ve Köyişleri Bakanlığı tarafından 1998 yılı başında başlatılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda hazırlanan "Transgenik Kültür Bitkilerinin Alan Denemeleri Hakkında Talimat" 14.05.1998 tarih ve TGD/TOH-032 sayılı Bakanlık Olur'u ile yürürlüğe girmiş olup; bu talimat hem yurtdışından ithal edilmek istenen, yurtdışında geliştirilmiş transgenik çeşitlere hem de yurt içinde geliştirilmiş transgenik çeşitlere uygulanacak prosedürleri içermektedir. Ayrıca hali hazırda, transgenik bitki çeşitlerinin tescil edilmesine ilişkin yönetmelik ile "Genetik Yapısı Değiştirilmiş Organizma (GDO)'ların Çevreye Bilinçli Salımı ve Pazara Sürülmesi" konusunda yönetmelik taslaklarının hazırlık çalışmaları yürütülmektedir. Yürürlükte olan "Transgenik Kültür Bitkilerinin Alan Denemeleri Hakkında Talimat"a göre, transgenik bitkilerin ithalatı için, önce belli lokasyonlarda Araştırma Enstitülerince alan denemelerine alınmalarına izin verilmektedir. Alan denemelerine alınması için başvuruda bulunulan transgenik çeşitlerde ise olası riskleri minimuma indirmek üzere başlıca şu kriterler aranmaktadır [22].

1- Transgenik bitki çeşidinin veya ona bu özelliği veren gen veya genlerin, geliştirilmiş oldukları ülkede başvuru yılından en az 3 yıl önce tescil edilmiş olması;

2- Çeşidin başta tescil edildiği ülke olmak üzere, transgenik bitkilerle ilgili mevzuatın uygulanmakta olduğu ülkelerde de ticari olarak üretiliyor olması;

3- Denenecek transgenik bitkinin insan, hayvan, bitki ve çevre sağlığı yönünden riskler taşımaması;

4- Türkiye flora ve faunası için potansiyel bir tehlike oluşturmasını engellemek üzere, transgenik bitkinin Türkiye'de yakın akraba ve yabanileri olan türlere ait olmaması.

Ülkemizde GDO'ların gıdalarda kullanımı ile ilgili olarak yukarıda sözü edilen talimatın yürürlüğe girmesinden sonra, transgenik patates (Patates böceği ve Y virüsüne dayanıklı), mısır (mısır kurdu ve mısır koçan kurduna dayanıklı) ve pamuk (herbisite ve yeşil kurt ile pembe kurta dayanıklı) çeşitleri 1998 yılında Araştırma Enstitülerince alan denemelerine alınmıştır. 1999 yılında alan denemelerine alınan bu çeşitlerden transgenik patates hariç diğerlerinin 2000 yılında risk analizlerini de içerecek olan ikinci yıl denemeleri yürütülmüş olup; halihazırda insan ve hayvan sağlığı üzerine olası risklerin analizleri devam etmektedir [22]. Birkaç firmaya da Adana, Nazilli, Harran, Diyarbakır, Bornova gibi onu aşkın yerde, pamuk, patates, mısır gibi üç dört ürün üzerine deneme amaçlı izin verilmiştir [13].

## IX. GDO VE TÜKETİCİLERİN KORUNMASI

Tüketicilerin devlet tarafından korunması fikri tarihte "Hamurabi Kanunları"na kadar dayanmaktadır. Tüketicilerin bir dayanışma ruhu içinde kendilerini korumaları ise oldukça yenidir. Gelişen sanayi devrimi ile artan üretim hacimleri, her malın sorumluluğunu üstlenecek bir sorumlunun bulunamamasına, üretilen mal ve/veya hizmetlerin ülkelerarası dağılımının artmasına ve üreticilerin güçlenerek tüketicileri baskı ve kontrol altına alma eğilimlerinin artmasına neden olmuştur. Bu ve benzeri gelişmeler, 1800'lü yılların ikinci yarısından itibaren tüketicilerin ortak eylemlerle aktif olarak kendilerini korumaya başlamasına neden olmuştur. O yıllardaki en önemli tüketici hareketi; bezelye konservelerindeki bezelyelerin, yeşil görünmeleri için sağlığa zararlı bir şekilde boyanmaları nedeniyle ABD'de yapılmıştır. Binlerce kişinin katıldığı bu eylemler sonunda Dünyanın en güçlü gıda kontrol teşkilatı olan ABD Federal Gıda ve İlaç dairesi (FDA) kurulmuştur. Hukuki anlamda tüketicilerin korunmasıyla ilgili ilk yasal düzenlemede yine ABD'de 1962 yılında yapılmıştır [16]. Türkiye'de ise 4077 sayılı "Tüketicinin Korunması

Hakkında Kanun" 23 Şubat 1995 tarihinde kabul edilmiş ve kabul edildikten yedi ay sonra 8 Eylül 1995'de yürürlüğe girmiştir [23].

Bu kısa açıklamanın ardından tüketicinin korunmasını, (dar anlamıyla) tüketicilerin günlük alış verişlerinde ödedikleri paranın tam karşılığını almaları şeklinde açıklayabiliriz. Ancak günümüzde özellikle gelişmiş ülkeler geniş anlamda tüketicinin korunması konusuyla ilgilenmektedir. Geniş anlamda tüketicinin korunması denildiğinde ise, yaşamsal ve uzun vadeli etkileri olan sekiz temel haktan bahsedilmektedir. Bu temel haklar evrensel kabul görmüş şekli ile; Tüketicilerin Temel İhtiyaçlarının Karşılanması Hakkı, Güvenlik Hakkı, Bilgi Edinme Hakkı, Seçme Hakkı, Temsil Edilme Hakkı, Tazmin Edilme Hakkı, Eğitilme Hakkı ve Sağlıklı Bir Çevreye Sahip Olma Hakkı'ndan oluşmaktadır [24]. Bu haklarla ilgili olarak başta Avrupa ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkelerin önemli kısmı etiketleme yoluyla tüketiciye GDO'lu ürünü seçip seçmeme hakkını tanımaktadır. Aralarında Tesco ve Carrefour'un da bulunduğu çok sayıda Avrupalı yiyecek perakendecisi GDO karşıtı duygulara yönelik olarak pazarlama faaliyetlerini yürütmekte ve GDO içermeyen ürünleriyle kazanç sağlamayı düşünmektedir [12]. AB üyesi ülkelerde GDO karşıtlığının ileri derecede olmasının bir nedeni de Greenpeace ve Friends of the Earth gibi sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinin bu ülkelerde ABD'ye kıyasla daha fazla olmasıdır [20]. Buna karşılık ürünlerinin GDO içermediğini belirten bazı süt üreticisi çiftçilerin ABD'de dava edildiği bile iddia edilmektedir. Avrupa'da halk eğitim seviyesine paralel olarak ülkemizdekine göre daha bilinçlidir. Toplum ve Bilim Kurulu tarafından 16 bin kişi ile yapılan Eurobarometer anketine göre genetiği değiştirilmiş ürünlere karşıyım diyenler % 71 iken, karşı değilim diyenler % 17'de kalmıştır. Katılanların % 12'si ise kararsız olduğunu ifade etmiştir [10]. Araştırma kuruluşu GFK'nın 8 Avrupa Birliği üyesi ülkede (Almanya, Fransa, İspanya, Avusturya, Polonya, İtalya, Hollanda ve İngiltere) 9 bin 400 tüketici arasında yaptığı diğer bir araştırmaya göre, genetik yapısı değiştirilmiş gıdaların tüketimi ile ilgili olarak; Avusturya'daki tüketicilerin yüzde 59.2'si, Fransa'dakilerin yüzde 51.3'ü hiçbir koşulda genetik yapısı değiştirilmiş ürün kullanmak istemediklerini belirtmiştir. Bu ülkeleri yüzde 43.9 ile Almanya, yüzde 38.9 ile Polonya ve yüzde 38.4 ile de İtalya izlemektedir. Genetik yapısı değiştirilmiş ürünlerle ilgili olarak "umursamıyorum" veya "ilgilenmiyorum" diyen ülkelerin başında ise %25.4 ile Polonya başı çekmekte, Polonya'yı yüzde 24.2 ile İngiltere izlemektedir. Bu iki ülkede cevap verenlerin dörtte biri genetik yapısı değiştirilmiş gıdalarla ilgili konularla ilgilenmediğini belirtmiştir. İspanya'daki tüketicilerin yüzde 32.6'sı, İtalyanların ise yüzde 32.5'i bu konuda fikirlerini belirtmek için yeterli bilgiye sahip olmadıklarını ya da eksik bildiklerini ifade etmiştir [25]. Ancak burada dikkate alınması gereken bir nokta vardır. İnsanların anketlere verdikleri cevaplar ile satın alma davranışları farklılık gösterebilir. Nitekim Fransa'da yapılan bir araştırma, araştırmaya katılanların %42'sinin yeterli fiyat indirimiyle bu tür ürünleri satın alabileceklerini göstermiştir [26]. Bu oranın fiyata daha duyarlı ülkelerde doğal olarak artması beklenebilir. Fiyat dışında GDO ticaretiyle uğraşan firmaların, sivil toplum kuruluşlarının ve bağımsız bilimsel kaynakların toplumu bilgilendirme mücadelesi sözkonusu oranın artıp azalmasında etkili olacaktır.

ABD'de GDO'lu ürünler diğer ürünler gibi işlem görmektedir ve yıllardır milyonlarca Amerikalı bu ürünleri satın almakta ve tüketmektedir. Bununla birlikte ABC News'in bir anketinde, GDO'lu ürünleri yemenin güvenli olmadığını düşünen Amerikalıların oranı % 52 çıkmıştır [26]. Amerikalıların GDO konusunda daha ılımlı olmalarının bir nedeni, besinleri denetleyen FDA'in sağlıkları için en doğru kararı alacağına olan inançları olabilir. Amerikalılar konu üzerinde net bir karara varamamış olsa da dünyadaki pek çok ülke, özellikle kamuoyu baskısı nedeniyle genellikle olumsuz tavır takınmıştır. Şimdi bu ülkelerden bazılarında yapılan araştırma sonuçlarını ve oluşan tepkileri inceleyelim.

Hırvatistan devlet olarak AB'nin konuyla ilgili göreli katı düzenlemelerine ayak uydurmaya çalışırken, halk genel olarak GDO'lu ürünlere karşı olumsuz duygular içindedir. Ayrıca ülkede bayanlar ve yüksek eğitimliler konuya daha duyarlı yaklaşırken, beklenilenin aksine yaşlılar GDO'lu ürünlerin daha iyi olduğuna inanmaktadır [27].

Avustralya ve Yeni Zelanda alan denemelerine sıcak bakarken, Aralık 2001 yılından beri GDO'lu ürünlerin etiketlenmesini istemektedir. Yeni Zelanda'da halkın % 56'sı ve çiftçilerin % 46'sı genetik mühendisliğiyle ilgili endişelerini dile getirirken, bilim adamlarının % 64'ü ve öğretmenlerin % 73'ü potansiyel faydalarının risklerden daha ağır basabileceğini düşünmüştür [28].

İrlanda'da 257 bilim adamıyla gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, GDO'yla ilgili en çok endişe edilen sorunlar sırasıyla çevre, sağlık, sosyo-ekonomik ve etik olarak belirlenmiş. Katılanların % 32'si GDO'lu yiyeceklerden endişe duyarken, % 60'ı bebek yiyeceği hariç olmak üzere bu tür yiyecekleri alabileceklerini belirtmişlerdir [29].

Mısır devleti 1997 yılında aldığı bir kararla ithalatta ürünün GDO'suz olduğunu ispatlayan bir belge istemiştir [14].

Kore'de 506 kişiyle yapılan bir araştırmaya göre, katılanların % 93'ü GDO'lu ürünlerin etiketlenmesini isterken, % 66'sı tam olarak ne olduğunu bilmedikleri bu tür ürünleri kullanabileceklerini ifade etmişlerdir [30].

Çin, Şubat 2004'de 5 ayrı GDO'lu Amerikan ürününe güvenlik sertifikası vermiştir. Demografik ve ticari yapısı nedeniyle bu kararı almaktan başka fazla seçeneği olmayan ülkede, 2003 yılında Greenpeace'in desteğinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları ise şöyledir: Ankete cevap veren 1000 kişinin % 87'si GDO'lu ürünlerin etiketlenmesi gerektiğini belirtirken, yaklaşık yarısı GDO içermeyen ürünler için daha fazla ücret ödeyebileceğini söylemektedir. Şanghay'da yaşayan bir Çinli de GDO'lu çikolata içeceğini etiketlemediği için önceki yıl Nestle şirketine karşı tazminat davası açmıştır [31].

Tablo.5'de çeşitli ülkelere ait GDO'lu ürünlerin etiketlenme zorunluluğu gösterilmiştir.

**Tablo.5: Bazı Ülkelere İlişkin GDO'lu Ürün Etiketleme Yükümlülüğü Tablosu**

| Ülke İsmi | Etiketleme Yükümlülüğü | İzin Verilen GDO İçerik Oranı (%) | Uygulamanın Başlama Tarihi |
|---|---|---|---|
| Arjantin | Yok | - | - |
| Avustralya | Zorunlu | 1 | Aralık 2001 |
| Brezilya | Zorunlu | 4 | Aralık 2001 |
| Kanada | İsteğe Bağlı | - | Kasım 1994 |
| Çin | Zorunlu | 0 | Temmuz 2001 |
| Avrupa Birliği | Zorunlu | 0.9 | Ekim 2003 |
| Hindistan | Askıda | - | - |
| Japonya | Zorunlu (bazı ürünler) | 5 | Nisan 2001 |
| Kore | Zorunlu | 3 | - |
| Yeni Zelanda | Zorunlu | 1 | Aralık 2001 |
| İsviçre | Zorunlu (hayvan yemi) | 3 | - |
| ABD | İsteğe Bağlı | - | Ocak 2001 |

***Kaynak: Partridge, M. & Murphy, D.J. (2004). Detection of genetically modified soya in a range of organic and health food products. British Food Journal, 106(3), 166-180 [32].***

Ülkemizde 4077 sayılı Kanun ile tüketicinin bilgilenme, seçme, sağlıklı yaşama gibi hakları korunmak istense ve bu yönde faaliyetlerde bulunulsa bile gösterilen çabaların artırılması gerekir. Mevcut düzenlemeler alan denemesi ve ekilişle ilgili bazı kısıtlar getirmiştir; ancak Türkiye'nin özellikle mısır, soya gibi GDO potansiyeli yüksek ürünleri ağırlıklı olarak ABD ve Latin Amerika ülkelerinden ithal ettiği ve bu ülkelerin de önceki bölümlerde gördüğümüz gibi GDO'lu ürün üretimi açısından ön sıralarda gelen ülkeler oldukları dikkate alınmalıdır. Türkiye'de henüz yeterli bilinç oluşmadan Greenpeace örgütünün Brezilya'da, ülkemize Arjantin'den gönderilen GDO'lu soyaları taşıyan gemide eylem yapması bir başka çarpıcı örnektir [33]. Böylesi ürünlerin ithalatına rağmen satın aldığımız ürünlerin üzerinde GDO ile ilgili uyarıları yeterince görmediğimize göre tüketicinin bilgilendirilmesi açısından önemli eksiklerimiz olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar GDO'lu ürünlerin zararları bilimsel olarak yeterince ispatlanmamış olsa bile gerek insan, gerekse çevre üzerindeki uzun vadeli etkileri bilinmediği için tüketicilere kullanacakları ürünün GDO içerip içermediği bilgisinin sunulması gerekir. Bu yönde gereken düzenlemeler yapılmalı ve mevcut uygulama işletmelerin inisiyatifinden çıkarılmalıdır. Bunun nedeni ise "GDO içermemektedir" diyebilmenin bazı ürünlerde fiyatları %15'e kadar yükseltmesidir. Ayrıca bir ürünün %99 oranında GDO'dan arındığını söyleyebilmenin maliyeti ise çok yüksektir ve enzimler gibi bazı GDO'lu ürün bileşenlerini tümüyle ayıklayabilmek kolay değildir [12]. Dolayısıyla yasal düzenlemeler olmadan yiyecek üreticisi ve perakendecilerinden kendi inisiyatifleriyle gereken önlemleri alacaklarını beklemek doğru olmayacaktır. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı ithalatçı firmaların beyanını şimdilik yeterli görmektedir. En azından beyana aykırılık tespit edildiğinde caydırıcı yaptırımlar uygulanmalıdır.

Ülkemizdeki tüketicilerin GDO hakkında, konunun medyada son zamanlarda gündeme gelmesiyle yeni yeni bilinçlenmeye başladığı dikkate alınırsa, henüz AB üyesi veya bazı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki insanlar kadar bilgili olmaları beklenmemelidir. Bu ülkelerin çoğu, 2004 yılı içinde yaşamakta olduğumuz tartışmaları birkaç yıl önce yaşamış ve halen yaşamaktadır. Bununla birlikte yerli bir İnternet sitesinde, 18.10.2004 – 01.11.2004 tarihleri arasında gerçekleştirilen, 281 kişinin katıldığı bir ankette, "GDO'lu gıdaların üzerinde genetik modifiye uyarısı yer almalı mı?" sorusuna verilen cevaplar şöyledir: % 94.7 Evet, % 3.2 Fark etmez ve % 2.1 Hayır [34]. 'Genetiği Değiştirilmiş Organizmalara Hayır Platformu'nun düzenlediği 'GDO'ya Hayır Kampanyası' kapsamında Türkiye'ye getirilen Canavar Balonun Türkiye turu ve 'GDO'ya Hayır' imza kampanyası sivil toplum kuruluşlarının konuyla ilgili etkin mücadeleye başlamalarının bir göstergesidir.

## X. TÜRK TARIM SEKTÖRÜ VE VERİMLİLİK

Tarım bütün uluslar için hem ekonomik açıdan

hem de sosyal açıdan oldukça önemli bir sektördür. Dünyada meydana gelen gelişmeler ve AB süreci ülkemiz için tarım sektörünün önemini daha da artırmaktadır. Ancak Türk ekonomisinin sektörler itibarıyla gelişim istatistiklerine baktığımızda, Türk ekonomisinde gerileyen tek sektörün tarım sektörü olduğunu görüyoruz. Devlet İstatitik Enstitüsü verilerine göre tarım sektörü katma değerinin 2004 yılı ilk çeyreğinde yüzde 7.5 oranında gerilemiş olduğu görülmektedir. Tarım sektörü, Toptan Eşya Fiyatları Genel İndeksi'ne göre de son bir yıl içinde benzeri bir düşüş yaşamıştır. Yani tarım sektöründe hem üretimde daralma yaşanmakta hem de çiftçinin eline geçen fiyatlar itibarıyla düşüş yaşanmaktadır [35]. Genel olarak Gayri Safi Milli Hasıla içinde tarım sektörünün payı yıllar itibariyle aşağıdaki Tablo.6'da verilmiştir.

**Tablo.6. Türkiye'de Tarımsal Hasılanın Yıllar İtibariyle Gelişimi**

| Yıllar | GSYİH | Tarımsal Hasıla | Tarımın GSYİH Payı | Tarımın Büyüme Oranı |
|---|---|---|---|---|
| 1995 | 97.988 | 14.640 | 15.0 | 1.4 |
| 1996 | 104.745 | 15.284 | 14.6 | 4.7 |
| 1997 | 112.631 | 14.927 | 13.2 | -2.2 |
| 1998 | 116.122 | 16.181 | 13.9 | 8.4 |
| 1999 | 110.316 | 15.436 | 14.7 | -4.6 |
| 2000 | 118.259 | 16.069 | 13.6 | 4.1 |
| 2001 | 110.013 | 14.994 | 12.9 | -6.1 |

*Kaynak: DPT. Temel Ekonomik Göstergeler [36].*

Verimliliğin ulusal refahı arttırmadaki rolü, bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. İster gelişmiş ister gelişmekte olan ülke olsun tüm ülkelerde ekonomik kalkınmanın temel kaynağı verimlilik artışıdır. Ülkeler için bu kadar önemli olan verimliliği genel olarak aynı üretim girdileri ile daha fazla mal ve hizmet üretmek olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda verimlilik, herhangi bir üretim sürecinde elde edilen nihai mal ve hizmet üretiminin, bu süreçte kullanılan girdilere oranı olarak da açıklanabilmektedir [37]. Ülkemizde verimlilik, gelişmiş ülkelere göre 3 - 4 kat daha düşüktür. Özellikle Türk ekonomisinde büyük ağırlığı olan hazır giyim, gıda, ayakkabı, ağaç mobilya gibi emek yoğun sektörlerde verimlilik sermaye yoğun sanayi sektörüne göre çok daha düşüktür. Halbuki bu sektörler, Türkiye'nin toplam ihracatında büyük ağırlığı olan sektörlerdir [38]. 1998 yılı itibariyle ülkemiz ve Avrupa Birliği kişi başına verimlilik değerleri aşağıdaki Tablo.7'de verilmiştir.

**Tablo.7. 1998 Yılı İtibariyle Kişi Başına Verimlilik Değerleri**

| ÜLKE | Verimlilik Değeri | Satın Alma Paritesi ile Verimlilik |
|---|---|---|
| Türkiye | 6.202 | 19.627 |
| AB Ortalaması | 22.144 | 52.003 |
| Yunanistan | 14.989 | 37.562 |

*Kaynak: Milli Prodüktivite Merkezi. (www.mpm.org.tr). [39].*

Ülkemizin diğer ülkelere göre verimliliğinin düşük olması bir yana, ülke içinde tarım kesiminde verimlilik, genel verimlilik çizgisinin de çok altındadır. Tablo.8'de ülkemiz ve bazı seçilmiş ülkelerde sanayi ve tarım verimliliklerinin kıyaslaması yer almaktadır.

**Tablo.8. 1999 Yılı İtibariyle Tarım ve Sanayi Kesimi Kişi Başına Verimlilik Değerleri**

| Ülkeler | Sanayi Verimliliği | Tarım Verimliliği |
|---|---|---|
| TÜRKİYE | 13.000 | 3.900 |
| YUNANİSTAN | 22.800 | 12.400 |
| ALMANYA | 61.000 | 25.700 |
| İSPANYA | 42.000 | 20.500 |

*Kaynak: Milli Prodüktivite Merkezi. (www.mpm.gov.tr). [39].*

Tabloya göre, Türkiye'de tarım kesiminde çalışan kişi başı verimlilik 1999 yılı rakamlarına göre 3.900 ABD dolarıdır. Türk tarım çalışanının kendinden çok daha fazla verimlilik sağlayan ve bu verimliliğin geliri ile yaşayan Avrupa ülkesi çiftçisinin yanında rekabet açısından zor durumda olduğu açıktır.

Türkiye'de tarım sektörünün niçin bu kadar verimsiz olduğunu anlayabilmemiz için öncelikle tarım sektörü ile ilgili bazı Avrupa Birliği verilerine göz atmamız yerinde olacaktır. Tablo.9'da AB ile Türkiye'deki tarım sektörü ile ilgili bazı veriler verilmiştir.

Tablo.9 incelendiğinde ülkemizde tarım sektörünün niçin bu kadar verimsiz olduğu açık olarak görülmektedir. Bu nedenlerden ilki ülkemizdeki *tarım işletmelerinin çok parçalı olmasıdır*. AB ülkelerinde ortalama işletme büyüklüğü 17.4 hektar iken bu miktar ülkemizde 5.9 hektardır ve veraset sistemindeki aksaklıklar nedeniyle gittikçe daha da azalmaktadır. Bu

durum da tarım sektörünün verimsizliğini olumsuz yönde etkilemektedir [35].

**Tablo.9. AB ile Türkiye Tarım Sektörlerine İlişkin Veriler**

| | AB | TÜRKİYE |
|---|---|---|
| **Ortalama İşletme Büyüklüğü (Hektar)** | 17.4 | 5.9 |
| **Nüfus** | 377 Milyon | 68 Milyon |
| **Toplam Tarım Nüfusu** | 15.6 Milyon | 20 Milyon |
| **İstihdamda Tarım çalışanlarının Payı** | %5 | %39 |
| **GSYİH'da Tarımın payı** | %1.9 | %14 |
| **İhracatta Tarımın Payı** | %7.5 | %7.83 |
| **İthalatta Tarımın payı** | %10.5 | %4.18 |

*Kaynak: AB istatistik Enstitüsü Eurostat [40].*

Tarımsal üretimin ve verimliliğin arttırılması için üzerinde en fazla durulması gerekenlerden birisi de *sulamadır*. Özellikle Türkiye'nin büyük bölümünde yarı kurak iklim egemendir. O yüzden de tarımsal üretim önemli ölçüde hava koşullarına bağlıdır. Bu durumda su ihtiyacı doğal yağışlarla karşılanamayan bitkinin su gereksiniminin sulama yoluyla karşılanarak tarımsal üretimin arttırılması, tarımsal verimliliğin artmasında önemli bir etkendir [41. Ancak ülkemiz su kaynaklarını yeterince iyi değerlendirememektedir. Yine 2001 yılı genel tarım sayımı sonuçlarına göre ülkemizdeki 42 milyar metre küplük su tüketiminin ancak % 75'i tarımsal sulama için kullanılmaktadır. Potansiyel sulanabilir arazilerimizin ancak % 50'si sulanabilmektedir. Bu orana toplam tarım alanlarının % 19'u kadardır. Diğer AB ülkelerindeki toplam tarım alanlarının sulanabilen kısmına ilişkin rakamlar Tablo.10'da verilmiştir [35].

Tablo.10'a göre ülkemizde sulanan tarım alanı diğer ülkelere göre düşüktür. Bir yandan su kaynaklarımızın kıt oluşu, diğer yandan büyük bir kısmının tarımsal amaçlı kullanılıyor olması, önemli bir tarım girdisi olan suyun, gelişmiş teknolojilerin desteğiyle, rasyonel ve ekonomik olarak kullanılmasını gerekmektedir.

*Hatalı ve yetersiz tarım destekleme politikaları* da tarım sektörünün sorunlarından biri olarak gösterilmektedir. Ancak Türkiye'nin uygulamış olduğu tarım destekleme politikalarının tamamen başarılı ya da tamamen başarısız olarak değerlendirilmesi oldukça zordur. Ülkemiz şimdiye kadar alım desteği ve doğrudan gelir desteği olmak üzere başlıca iki şekilde Türk tarımını desteklemiştir. Bu destekler yanında ülkemizde kooperatifler ve Ziraat Bankası aracılığı ile tohum, kredi ve gübre destekleri de verilmektedir [41].

**Tablo.10. Bazı AB Ülkelerinde Toplam Tarım Alanlarının Sulanabilen Kısmı**

| ÜLKE | TOPLAM TARIM ALANLARININ SULANABİLEN KISMI |
|---|---|
| **TÜRKİYE** | % 19 |
| **İSPANYA** | % 20 |
| **PORTEKİZ** | % 24 |
| **İTALYA** | % 25 |
| **YUNANİSTAN** | % 38 |

*Kaynak: Sındır, K. (2004). Küçülen Tarım İle Ekonomik Kalkınma Mümkün mü? (http://www.tarimsal.com/tarimhaberleri/turk_tarimi.htm).[23.07.2005]. [35].*

Ancak ülkemizin uyguladığı tarımsal destekleme araçlarından en önemlisi olarak kabul edilen doğrudan gelir desteği uygulaması esas itibarıyla bir çeşit telafi edici destek çeşididir. Bugün uygulanan şekliyle üretimle ilişkilendirilmemiş bu destekleme modeli ile ne üretim planlaması yapılabilmekte, ne verim, ne de verimlilik artışı sağlanabilmektedir [35].

Tarımda bitki gelişimi için tüm koşullar optimum düzeyde olsa bile gübreleme, çapalama, sulama, ilaçlama vb. uygulamaların hiçbiri üretimi artırmada *tohum tarafından belirlenen genetik limitin* ötesinde bir katkıda bulunamaz. Çünkü bir bitkinin ortaya koyduğu verim veya ürünün kalitesi o bitkiyi yetiştirmede kullanılan tohumun taşıdığı potansiyel ile yakından ilgilidir. Tarımsal üretimde verimi artırmak için genetik potansiyeli yüksek çeşitlerin sertifikalı tohumluklarının, uygun bölgelerde ve uygun yetiştirme teknikleri ile birlikte tarımsal üretimde kullanılması gerekmektedir. Islah edilmiş çeşitler ve kaliteli tohumluklar verimliliği artırır, üretim riskini azaltır sonuçta çiftçi gelirini yükseltir. Tohumluk, bitkiler kültüre alındığından beri yararlanılan en önemli girdidir. Çiftçilerin başarıları, yetiştirmekte oldukları bitkilerin tohumluk kalitesine bağlı kalmaktadır. Çevreye adapte olmamış çeşitlerden, diğer koşullar en iyi şekilde sağlansa bile yüksek verim elde etmek mümkün değildir. Sonuç olarak tohum,

tarımsal verimliliğin artırılmasında, özellikle de ülkemiz açısından kritik öneme sahiptir [43].

## XI. TÜRK TARIMINDA VERİMLİLİK ARTIŞI VE GDO

Tarım sektöründeki yapısal sorunların her biri için farklı önlemler düşünülebilir. Bu sorunların en önemlilerinden biri olan kaliteli tohum gereksinimi ise genetik olarak değiştirilmiş tohumlar ile bir ölçüde giderilebilir. GDO ile ilgili 15 yılı aşan laboratuar incelemeleri ve saha araştırmaları, yüzyıllardır bilinen metotlarla üretilen besinlerle, transgenik ürünler arasında, riskler yönünden çok önemli bir farklılık olmadığını göstermektedir. Fakat bunun ileride de böyle olacağı kesin olarak söylenemez. Ancak olası tehlikeler için şu anda faydası kesin olan genetik bilimi araştırma ve çalışmaları terk edilmemelidir.

Hemen hiçbir teknoloji ürününde 'sıfır risk' diye bir şey yoktur. Her ortaya çıkan teknoloji belirli riskleri de beraberinde getirmektedir. Genetik olarak modifiye edilmiş ürünlerle ilgili olumlu gelişmeleri göz önüne aldığımızda ülkemizin tarım sektöründe yaşadığı verimsizliği aşmak için gen teknolojisinden yararlanmayı tümüyle reddetmek doğru olmayabilir. GDO'lu ürünlerin verimliliğe katkısı ile ilgili olarak 1997-2002 yılları arasında, geliştirilen özellikler bakımından bitki ekilişleri Tablo.11'de verilmiştir.

**Tablo.11. Değiştirilen Özellikleri Yönünden Dünya Toplam Transgenik Bitki Ekilişleri**

| Değiştirilen Özellikler | Ekim Alanı (Milyon Ha) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 997 | 998 | 999 | 000 | 001 | 002 |
| Yabancı Ot İlacına Dayanıklılık | 6.9 | 19.8 | 28.3 | 32.7 | 40.6 | 44.2 |
| Zararlılara dayanıklılık | 4.0 | 7.7 | 8.7 | 8.3 | 7.8 | 10.1 |
| Yabancı Ot İlacı ve Zararlılara Dayanıklılık | 0.1 | .3 | 2.9 | 3.1 | 4.2 | 4.4 |
| Kalite | 0.1 | 0.1 | | .1 | | |
| Toplam | 11.0 | 27.8 | 39.9 | 44.2 | 52.6 | 58.7 |

*Kaynak: Kefi, S. (2003). Genetik Modifiye Organizmalar ve Gıdalarda Kullanımı. Gıda Mühendisleri Odası Paneli, 40. [42].*

Tablo.11'de transgenik bitkilerin yıllar itibariyle dayanıklılık konusunda göstermiş olduğu gelişim görülmektedir. Ürünlerin çeşitli şartlara karşı dayanıklılığının artması verim artışı açısından oldukça önemlidir. Tarım ürünlerinin üretimi esnasında zararlılarla mücadele için zirai ilaç ve gübre kullanımı çiftçilerimiz için oldukça önemli bir girdi kalemi niteliğindedir. Genleriyle oynanarak zararlılara karşı dayanıklı hale getirilmiş ürünlerin üretimi esnasında daha az zirai ilaç ve gübre kullanımı ile gerek verimlilikte gerekse kalitede önemli artışlar sağlanabilmektedir.

Islah yöntemleriyle üretim materyallerinde belirli bir mesafe almış olan ülkemizde, mevcut materyalle üretim yeterli bulunmadığı için dışarıdan önemli miktarda tohum, tohumluk, ve fide alınmaktadır. Gelecekte daha da artması muhtemel bu dışa bağımlılıktan kurtulmak için, Türkiye, genetik mühendisliğiyle ilgili insan ve bilgi birikimini artırmalı, bu konuda yıllardır yatırım yapmakta olan ülkelerin tecrübesinden veya en azından ürünlerinden uygun olanlarından yararlanmalıdır. Bütün bunları gerçekleştirirken GDO'larla ilgili sakıncaları göz önünde bulundurarak azami dikkati göstermelidir.

Tarımda transgenik çeşitlerin kullanılmamasının önemli bir sakıncası da tarım dış ticaretimiz açısından önemli olan ürünlerde rekabet gücümüzün düşmesidir. Örneğin, transgenik pamuk üretiminde hektar başına 500$'a varan tasarruflardan söz edilmektedir. Ülkemizin, mevcut verimsizliğini de dikkate alarak, böylesi maliyet tasarruflarına sahip ülkelerle, sözkonusu ürünlerin dış ticaretinde rekabet etmesi oldukça zordur.

## XII. SONUÇ

Genetik mühendisliği sayesinde tarlalar, transgenik bitkiler, marketler ise GDO'lu ürünler ile tanışmıştır. GDO sayesinde bitkiler hastalık ve zararlılara karşı dayanıklı hale getirilip, besinler daha uzun ömürlü ve besin değeri açısından zenginleştirilmeye çalışılmıştır. Bu sayede tarımda verim ve kalite artışı, sağlık ve çevre konusunda da katkı sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak GDO'lu ürünler doğal çevre ve türlerin bozulması, tohumda tekelleşme, insan ve hayvan sağlığının bozulması gibi ciddi suçlamalarla da karşı karşıyadır. Bu yöndeki bulgu ve endişelerin sonucunda oluşan kamuoyu baskısı nedeniyle GDO'lu ürünleri yasal olarak düzenleme ihtiyacı doğmuştur. Ülkeden ülkeye farklılık gösteren bu düzenlemeler genellikle etiketleme ve üretimin yasaklanması biçiminde ortaya çıkmaktadır. GDO'ya bakışın farklılaşması daha çok bölgesel olmaktadır. Amerika kıtası genelde konuya daha ılımlı yaklaşıp, GDO'lu ürün üretiminin çoğunu gerçekleştirmekte; buna karşın Avrupa ülkeleri daha katı bir yaklaşımla ithalata sınırlamalar ve ürünlere etiket zorunluluğu getirerek sadece sınırlı alan denemeleriyle yetinmektedir.

Ülkemizde konuyla ilgili henüz yeterli tedbirler alınmamış olsa da, AB politikaları izinde ve sivil toplum kuruluşları ile medyanın etkisi sayesinde olumlu adımlar atılmaya başlanmıştır. Tüketicilerin korunması açısından bakıldığında, ülkemizde en kısa sürede etkin etiketleme düzenlemesi getirilmeli, ürünlerdeki maksimum genetik bileşen oranı belirlenmeli ve ithalatta doğru beyanı sağlayacak kontroller ve yaptırımlar uygulanmalıdır.

Tarım sektörümüzdeki verimlilik sorununa çözüm olabilecek transgenik ürünlerdeki gelişmeler takip edilmeli ve alan denemelerine kontrollü biçimde devam edilmelidir. Transgenik ürünler içinde ön sıralarda yer alan mısır, pamuk, patates, buğday ve domates gibi ürünler, tarım sektörümüz için de önemli ürünlerdir. Tarım sektörümüzün verimlilik sorunu dikkate alındığında GDO konusu en azından gelecek için takip edilmesi gereken bir öneme sahiptir. Transgenik ürünlerin fayda ve zararları zaman içinde ve teknolojik, bilimsel gelişmelere paralel olarak biraz daha netleşecektir. Bu nedenle mevcut alan denemeleri ülkemiz açısından verimliliği düşük ürünler üzerinde yoğunlaşarak devam etmelidir.

Dünyada konuyla ilgili gelişmeleri değerlendirdiğimizde GDO konusunun tartışılmaya devam edeceği ancak tarafların görüşlerinin mutlak doğruluğunu bilimsel olarak ispatlama imkanına yakın zamanda sahip olamayacakları gözükmektedir. Bununla beraber bilimsel çevrelerden gelecek bilgilerin artması ve AB ülkelerinin alan denemelerinde mesafe alması gibi nedenlerle mevcut anketlerdeki yüksek karşıtlık oranlarının düşeceğini sanmaktayız. Son olarak AB üyesi olma yolunda Türkiye'nin GDO konusunda AB düzenlemeleri çerçevesinde hareket etmesinin büyük bir şans ve doğru bir karar olacağını düşünüyoruz.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Akçelik, M.. (2003). Genetik Modifiye Organizmalar ve Gıdalarda Kullanımı. *Gıda Mühendisleri Odası Paneli*, Ankara, 24 Mayıs, 17-21.

[2] VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Biyoteknoloji Sunuşu, 2001- 2005. DPT (plan8.dpt.gov.tr/biyotekn/sunus.html). [09.12.1999].

[3] Yanaz, S. Genetik Olarak Değiştirilmiş Organizmalar Konusu ve Cartagena Biyogüvenlik Protokolü. (www.foreigntrade.gov.tr). [20 Haziran 2004].

[4] Philips, P. & Corkindale, D. (2002). Marketing GM Foods. *AgBioForum*, Canada, 113-121.

[5] Kefi, S. (2003). Genetik Modifiye Organizmalar ve Gıdalarda Kullanımı. *Gıda Mühendisleri Odası Paneli*, 32-46.

[6] Clark, A. (2000).The Impact of Biotechnology on Marketing of Agricultural Crops. *Annual Meeting Of The Innovative Farmers Of Ohio'da sunuldu*, 22 Ocak, (http://www.plant.uoguelph.ca/research/homepages/eclark/ifo.htm). [23.07.2005].

[7] Genetik Yapısı Değiştirilmiş Organizmalara Hayır. (www.ekoloji.org). [Ağustos 2004].

[8] Ryland, D. (2001). Regulating Genetically Modified Organisms in the Interests of Whom? *Managerial Law*, 43(6), 1-33.

[9] Kefi, S. (2003). Genetik Modifiye Organizmalar ve Gıdalarda Kullanımı. *Gıda Mühendisleri Odası Paneli*, Ankara, 41.

[10] Temiz ve Güvenli Gıda İstiyoruz, Tüketici Rehberi, (http://gdo.ekolojikpolitika.net/?p=59). [19.02.2004].

[11] Avrupa Birliği'nin 'etiket' yasasından yüz gün sonra, tüketiciler genleriyle oynanmış ürünlere rağbet göstermiyor. (http://www.greenpeace.org/turkey_tr/news/details?campaign_id=441452&item_id=548529). [26.07.2004].

[12] Isaac, G.E.; Perdikis, N. & Kerr, W.A. (2004). Cracking export markets with genetically modified crops What is the entry mode strategy? *International Marketing Review*, 21(4/5), 536-548.

[13] Alev, L.G. Domateslerin Tadı Neden Bozuldu? (http://www.ido.org.tr/default.asp?ID=1088) [16.09.2004].

[14] Kerr, W.A. (1999). Genetically modified organisms, consumer scepticism and trade law: implications for the organisation of international supply chains. *Supply Chain Management*, 4(2), 67-74.

[15] Gıda Mühendisleri Odası. (http://www.gidamo.org.tr/genetik%20modifiye.pdf). [Eylül 2004].

[16] Çoksöyler, N.; Dizdar, G.; Korkut, H.; Ataman, P. & Çepni, J. (2005). Türkiye Gıda Denetim Sistemi ve Tüketici Hakları. *VI. Türkiye Ziraat Mühendisliği Teknik Kongresi*, Ankara, 1-15, (http://www.zmo.org.tr/etkinlikler/6tk05/052makalenaficoksoyler.pdf). [07.01.2005].

[17] Genetik Yapıları Değiştirilmiş Organizmalar, (http://www.euractiv.com.tr/?bl=bilimarastirma&alt=abarastirma).[05.02.2005].

[18] Johnson, E. (2004). Britain Oks Genetically Modified Corn. *Associated Press*, 9 March.

[19] Aygün, B. Işık Üniversitesi Moloküler Genetik ve Biyoteknoloji Uzmanı. (www.ekolay.net). [Ağustos 2004].

[20] Huffman, W.E.; Rousuy, M.; Shogrenz, J.F. & Tegene, A. (2004). Consumer's Resistance to Genetically Modified Foods: The Role of Information in an Uncertain Environment. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 2(8), 1-13.

[21] Higgiston, J. (2003). Genetik Modifiye Organizmalar ve Gıdalarda Kullanımı, *Gıda Mühendisleri Odası Paneli*, Ankara, 47-51.

[22] Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı. Transgenik Kültür Bitkilerinin Alan Denemeleri Hakkında 14.05.1998 tarih ve TGD/TOH-032 sayılı Bakanlık Olur'u. (www.tarim.gov.tr). [Temmuz 2004].

[23] Aslan, İ.Y. (1996). *Tüketici Hukuku ve İlgili Mevzuat*. Bursa: Ekin Kitabevi.

[24] Tek, Ö.B. (2000). Genleriyle Oynanmış Gıda Maddeleri. (http://web.deu.edu.tr/baybars/kopyaa/arsiv.htm). [23.07.2005].

[25] GDO'ya Karşı Duyarlılık Artıyor. (http://www.ntvmsnbc.com/news/306085.asp). [06.02.2005].

[26] Noussair, C.; Robin, S. & Ruffieux, B. (2004). Do Consumers Really Refuse To Buy Genetically Modified Food? *The Economic Journal*, 114 (January), 102–120.

[27] Renko, N.; Brcic'-Stipcevic', V. & Renko, S. (2003). Attitudes of the Croatian population toward genetically modified food. *British Food Journal*, 105(3), 148-161.

[28] Fortin, D.R. & Renton, M. (2003). Consumer Acceptance of Genetically Modified Foods in New Zealand. *British Food Journal*, 105(1), 42-58

[29] Morris, S. & Adley, H.C.C. (2000). Genetically modified food issues. *British Food Journal*, 102(9), 669-691.

[30] Kim, H. & Kim, M. (2003). Consumer attitudes and acceptance of genetically modified organisms in Korea, *International Journal of Consumer Studies*, 27(3), 245.

[31] Why China Gives Green Light to US GMOs? Xinhua (China). (http://www.xinhua.org). [03.05.2004].

[32] Partridge, M. & Murphy, D.J. (2004). Detection of genetically modified soya in a range of organic and health food products. *British Food Journal*, 106(3), 166-180.

[33] (http://gdo.ekolojikpolitika.org/index.php?p=8&more=1). [10.05.2004].

[34] (http://anket.superonline.com/index.php?k=3&ak=609). [03.11.2004].

[35] Sındır, K. (2004). Küçülen Tarım İle Ekonomik Kalkınma Mümkün mü? (http://www.tarimsal.com/tarimhaberleri/turk_tarimi.htm).[23.07.2005].

[36] DPT Temel Ekonomik Göstergeler, Tarım Üretimi, (http://ekutup.dpt.gov.tr/tg/). [08.09.2004].

[37] Propokenpo, J. (1998). *Verimlilik Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

[38] Uras, G. Verimlilikta Çok Geriyiz. (www.milliyet.com.tr). [Eylül 2004].

[39] Büyükkılıç, D. Türkiye ve AB Ülkelerinde Ekonomik Başarım ve Verimlilik Karşılaştırmaları. (www.mpm.org.tr). [23.07.2005].

[40] AB İstatistik Enstitüsü. (http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL). [10.09 2004].

[41] Karakayalı, H. (2003). *Türkiye Ekonomisinin Yapısal Değişimi*. İzmir: Güleç Matbacılık.

[42] Kefi, S. (2003). Genetik Modifiye Organizmalar ve Gıdalarda Kullanımı. *Gıda Mühendisleri Odası Paneli*, 40.

[43] Yıldız, N. Neden Sertifikalı Tohumluk. (www.tigem.gov.tr). [10.09.2004].

**Sinan NARDALI** (sinannardali@yahoo.com) graduated from the Business Administration Department of The Faculty of Economics and Administrative Sciences at Celal Bayar University, Manisa in 2001. He earned an MSc degree in the field of Production Management and Marketing at the same university in 2003. Currently, he is a research assistant at The School of Applied Sciences and a doctoral student at The Institute of Social Sciences of Celal Bayar University. His research areas include crisis management, consumer rights, guerilla marketing and international marketing.

**Burak KARTAL** (burakkartal@yahoo.com) earned a scholarship from The Ministry of National Education to pursue his graduate studies in the United States, after graduating from the Business Administration Department of The Faculty of Political Sciences, Ankara University in 1994. He was awarded an MBA degree with a special emphasis in Marketing from George Mason University, Virginia, in 1998. Upon the completion of his military service in 1999, he began to work as a research assistant at Celal Bayar University, Manisa. Since then, he has been working as a research assistant in the field of Production Management and Marketing and pursuing his doctoral studies at the same university. His major areas of interest include foreign market entry, global strategy, social marketing and quantitative methods in marketing.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.197-201.

# THE IMPACT OF NON-AUDIT SERVICES ON INSTITUTIONAL INVESTORS' PERCEPTION OF AUDITOR INDEPENDENCE: EVIDENCE FROM TURKEY

*M. Mehtap ALDOĞAN*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Mezunu*

***THE IMPACT OF NON-AUDIT SERVICES ON INSTITUTIONAL INVESTORS' PERCEPTION OF AUDITOR INDEPENDENCE: EVIDENCE FROM TURKEY***

***Abstract:*** *In recent years, audit profession was confronted with different regulations, revised rules on Non-Audit Services (NAS) and on Auditor Independence. In depth, Professional Accountancy Bodies amended their independence rules according to Sarbanes-Oxley Act of 2002. For instance, the Securities Exchange Commission (SEC) and the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) in the USA, Capital Market Board (SPK) in Turkey made amendments to their independence rules on Non- Audit Services and on auditor independence in light of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. The purpose of this paper is to examine whether "non-audit services (NAS)" jeopardize institutional "investors' perception of auditor independence in Turkey". Therefore, questionnaire was administered to 34 institutional investors in Istanbul, Turkey. It was generally found that institutional investors' perception of auditor independence is not impaired at the time of joint provision of NAS and audit services to an audit client.*

***Keywords:*** *Non-Audit Services, Auditor Independence*

***KURUMSAL YATIRIMCI GÖZÜYLE DENETİM DIŞI HİZMETLERİN DENETÇİNİN BAĞIMSIZLIĞINA ETKİSİ: TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER***

***Özet:*** *Son yıllarda denetim dünyası "denetim dışı hizmetler ve denetçinin bağımsızlığı" ile ilgili yeni düzenlemelerle ve yeni kurallarla tanışmıştır. Yetkili otoriteler bu yeni kuralları belirlerken temelde Amerika'daki Sarbanes-Oxley Act'i örnek almışlardır. Örneğin, Amerika'daki Sermaye Piyasası Kurulu(SEC), Amerika'daki Kamu Denetçileri Enstitüsü(AICPA), Türkiye'deki Sermaye Piyasası Kurulu(SPK) "denetim dışı hizmetler ve denetçinin bağımsızlığı" ile ilgili kurallarını revize ederken Sarbanes-Oxley Act'i temel almışlardır. Bu makalenin amacı "Türkiye'deki kurumsal yatırımcılar gözüyle, denetim dışı hizmetlerin denetçinin bağımsızlığını zedeleyip zedelemediğini" ölçmektir. Bunun için anket düzenlenerek 34 kurumsal yatırımcıya dağıtılmıştır. Analizin sonunda şu sonuça ulaşılmıştır: Türkiye'deki kurumsal yatırımcıların gözüyle, denetçiler "denetim hizmetinin yanında denetim dışı hizmetleri" de "denetim müşterilerine" sağlarlarsa, denetçinin bağımsızlığı zedelenmemektedir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Denetim Dışı Hizmetler, Denetçi Bağımsızlığı*

## I. INTRODUCTION

Before the Enron/Andersen demise and the amended rules on auditor independence, such as Sarbanes-Oxley Act of 2002, and SEC Regulation, etc., the Big Four started to make money from its non-audit services. Take, for instance, Ernst&Young (E&Y). E&Y's non-audit fee range was 66% of total fee revenues in 2001. Arthur Andersen's non-audit fee was 67% of total fee revenue. Moreover, PricewaterhouseCoopers' one was 75% in 2001[1]. During the audit engagement of Enron, Andersen received more than half of its revenue from consulting services. Neville Grusd and Thomas W. Morris [2] expressed that joint provision of NAS and audit services to Enron influenced the auditors' decisions on Enron financials.

What is more, after Enron/Andersen audit failure, it was observed that joint provision of audit and non-audit services (NAS) to attest client weakened the quality of the relationships between the auditors and their audit clients and undermined the auditor independence. That's why, Sarbanes-Oxley Act, SEC Rule in the US and Capital Market Board (SPK) Regulation in Turkey prohibited auditor from rendering non-audit services-bookkeeping, financial information system design and implementation, appraisal or valuation, actuarial, internal audit, human resources, broker-dealer, expert, consulting, and legal services- to attest client. In simpler terms, apart from tax services, the NAS are the impermissible services for the audit clients.

In general, the whole stated rules endeavor to protect the auditor independence. From this viewpoint, independence is regarded as being one of the "fundamental principles" underlying auditors' work. It is held that if auditor is not truly independent then his opinion on a company's financial statements will be of no value [3].

This study is motivated by the significance of auditor independence, recent adopted rules on auditor

independence and NAS, the studies regarding perceptions of auditor independence and NAS around the world.

In the wake of these motivations, this article aims to examine the role and importance of auditor independence as perceived by institutional investors in Turkey. That's, the purpose of the study is to set out whether "non-audit services (NAS)" jeopardize institutional "investors' perception of auditor independence in Turkey".

The paper is organized as follows: Section 2 provides an overview of the "literature survey". In section 3, "research hypotheses" are stated. Section 4 describes the "research methodology". Under the research methodology, unit of analysis and questionnaire survey are explained. "Analysis and findings" are summarized in section 5. Finally, section 6 is the brief conclusion.

## II. PRIOR RESEARCH

The results of the literature survey on "non-audit services (NAS) and perceptions of auditor independence" can be categorized as three groups: "negative effects", "positive impacts", and "no effect".

From the researchers' viewpoint that NAS adversely impact on perceptions of auditor independence, collateral services create a working relationship between the auditors and the clients that is too close [4]. It is asserted that the provision of NAS by increasing an audit firm's income may increase management's power over the auditor and thereby impairing auditor independence [5]. In particular, Michael Firth [3] states that lack of auditor independence is perceived to impair investment and lending decisions. Consistent with Firth (1980) [3], Shockley (1981)[6], Lavin (1977), Dyhxhoorn and Sinning (1982), Bartlett (1997,1993) [8], Canning and Gwilliam (1999) [5], Pany and Recklers (1983), Knapp (1985), Lowe, Geiger, and Pany (1999,2002) [9], Oliverio and Newman (2000)[10], Lindsay, Rennie, Murphy, and Silvester (1987), Teoh and Lim (1996), Independence Standard Board (ISB,1999,2000) [11,12], Agacer and Doupnik (1991), Dopuch and King (1991), and Goldwasser (1999) assumed that NAS is a factor "jeopardizing" auditor independence [4,7].

On the other hand, others believed that non-audit services (NAS) enhance the auditor knowledge of the client (knowledge spillovers), thus increasing the auditor's objectivity [4]. Gul (1989), Jenkins and Krawczyk (2001) [4], Reckers and Stagliano (1981), Penn, Schoen, and Berland Associates (2000), Hussey (1999), Gul and Yap (1984), Goldmen and Barkley (1974), Goldwasser (1999), Wallman (1996), Schulte (1965), and Hartley and Ross (1972) stated that provision of non-audit services to audit client increase auditor's objectivity and perceived auditor independence. In other words, there is a "positive impact" [4,7].

In addition to adverse and positive effects, other studies indicate that provision of non-audit services to audit client has no effect on perceptions of auditor independence. Lavin (1976) [13], McKinley, Pany, and Reckers (1985), Pany and Reckers (1988) , Glezen and Miller (1985), Wallman (1996), and Kinney (1999) found that provision of non-audit services to audit client has "no effect" on perceptions of auditor independence [4,7].

As seen in the above literature surveys, there is no consensus on the perceptions of auditor independence at the time of the joint provision of NAS and audit services to attest client. Despite the distinct viewpoints, the regulatory bodies in the US and in Turkey banned the auditors from providing NAS to audit clients after the "Enron saga".

On the basis of the above researches, the whole literature survey compiled up to now took placed out of Turkey; hence, this study aims to present paperwork for institutional investors' perceptions of auditor independence in "Turkey".

## III. RESEARCH HYPOTHESES

This study investigates the effects of NAS on institutional investors' perceptions of auditor independence. The formal hypothesis is:

$H_{01}$: "Institutional investors" perceive that auditor independence is <u>not</u> impaired at the time auditors provide both Non-audit services (NAS) and audit service to attest client.

As stated in the introduction part, since NAS comprise 11 services, such as bookkeeping, financial information system design and implementation, appraisal or valuation, actuarial, internal audit, human resources, broker-dealer, expert, consulting, legal, and tax services, and each services could have different impact on perceptions of auditor independence, the following sub-hypotheses are also developed.

$H_{02}$: Institutional investors perceive that auditor independence is <u>not</u> impaired at the time auditors provide both "bookkeeping" service and audit service to attest client.

$H_{03}$: Institutional investors perceive that auditor independence is <u>not</u> impaired at the time auditors provide both "internal audit service" and audit service to attest client.

$H_{04}$: Institutional investors perceive that auditor independence is <u>not</u> impaired at the time auditors provide

both "financial information system design and implementation" service and audit service to attest client.

$H_{05}$: Institutional investors perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both "valuation" service and audit service to attest client.

$H_{06}$: Institutional investors perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both "actuarial" service and audit service to attest client.

$H_{07}$: Institutional investors perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both "broker-dealer or investment banking" service and audit service to attest client.

$H_{08}$: Institutional investors perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both "legal" service and audit service to attest client.

$H_{09}$: Institutional investors perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both "Expert" service and audit service to attest client.

$H_{010}$: Institutional investors perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both "tax" service and audit service to attest client.

$H_{011}$: Institutional investors perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both "management advisory" service and audit service to attest client.

$H_{012}$: Institutional investors perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both "human resources" service and audit service to attest client.

## IV. RESEARCH METHODOLOGY

### IV.1. Unit of Analysis

The study subjects were 34 institutional investors (inst. Invest.) from the 109 intermediary institutions [14] in Istanbul, Turkey. More specifically, 34 portfolio or fund managers are named as "institutional investors" in this study, for they are in charge of deciding on which public company should be added to investment portfolio. By a selecting 34 institutional investors out of 109, our coverage for institutional investors is % 31.19.

### IV.2. Questionnaire Survey

To test the hypotheses, the questionnaire survey was utilized. This survey questionnaire is made up of introduction part, demographic questionnaire, and perception questionnaire. In the introduction part, the definitions of selected terms on auditing are given to inform the respondents.

In the demographic questionnaire, it is aimed to define the characteristics of the target group. Therefore, age, sex, and education level are asked to participants.

Then, in the perception questionnaire, the survey asked participants to rate 11 non-audit services (NAS) defined in the Sarbanes-Oxley Act of 2002 in order to reflect their perceptions of auditor independence. The scale was the interval scale and 7-point Lickert Scale. The independence rating scale was bounded by "too independent (7)" and "not independent at all (1)".

## V. ANALYSIS AND FINDINGS

The variables were analyzed by means of "T-test" since it was an interval scale, population was assumed to be normal and population was "somewhat" above the 30. The below results were computed via T-test under the "SPSS" program.

Before the results of the T-test, the following table 1, table 2, and table 3 present the outcomes of the characteristics of the unit of analysis.

**Table.1. The Result of the Demographic Survey- Percentages & Age**

| AGE (%) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Upto 20 | 21-30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | Above 60 | Total |
| Inst. Invest | 0.0 | 20.6 | 55.9 | 17.6 | 5.9 | 0.0 | 100.0 |

**Table.2. The Result of the Demographic Survey- Percentages & Gender**

| GENDER (%) | | | |
|---|---|---|---|
| | Female | Male | TOTAL |
| Inst. Invest | 26.5 | 73.5 | 100.0 |

**Table.3. The Result of the Demographic Survey- Percentages & Education**

| Education (%) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | High School | University | Master | TOTAL |
| Inst. Invest | 11.8 | 70.6 | 17.6 | 100.0 |

On the basis of the above outcomes, the 55.9 percent of the institutional investors ranged from the ages of 31 to 40. 73.5 percent of the institutional investors were Male. Besides, 70.6 % of the institutional investors had undergraduate degree.

**Table.4. The Result of the $H_{01}$**

| Test | N | T-Value | P-Value | Significance |
|---|---|---|---|---|
| T-Test | 34 | -0,641 | 0,05 | 0,526 |

Table.4 depicts that since significance (0,526) is greater than p-value (0,05), null hypothesis will not be rejected. That is, "institutional investors" perceive that auditor independence is not impaired at the time auditors provide both non-audit services (NAS) and audit service to attest client.

**Table.5. The Outcome of the Hypotheses $H_{02}$- $H_{012}$**

| NAS | T-Value | Sig. | As | Conclusion |
|---|---|---|---|---|
| Bookkeeping | -4.226 | 0.000 | Sig.<0.05 | **Reject** the null hypothesis |
| Internal Audit | -1.486 | 0.147 | Sig.>0.05 | Accept the null hypoth. |
| Fin. Info. Systm. Design | -0.304 | 0.763 | Sig.>0.05 | Accept the null hypoth. |
| Valuation | 0.399 | 0.692 | Sig.>0.05 | Accept null hypoth. |
| Actuarial | 0.380 | 0.706 | Sig.>0.05 | Accept the null hypoth. |
| Broker-Dealer | -2.423 | 0.021 | Sig.<0.05 | **Reject** the null hypothesis |
| Legal | 0.551 | 0.585 | Sig.>0.05 | Accept the null hypoth. |
| Expert | 1.370 | 0.180 | Sig.>0.05 | Accept the null hypoth. |
| Tax | 0.648 | 0.522 | Sig.>0.05 | Accept the null hypoth. |
| Mng. Advisory (MAS) | -1.000 | 0.325 | Sig.>0.05 | Accept the null hypoth. |
| Human Resources (HR) | -0.307 | 0.761 | Sig.>0.05 | Accept the null hypoth. |

Table.5 presents that institutional investors perceive that only a joint provision of *"bookkeeping"* or *"broker-dealer"* service and audit service to attest client *impairs* auditor independence. That's, for the rest of the NAS, auditor independence is not compromised at the time of joint provision.

After the detailed analyses, it is intended to summarize the whole findings under the succeeding table.

**Table.6. The Overall Findings**

| Inst. Invest. Perceptions of Auditor Independence | |
|---|---|
| NAS | Not impaired |
| Bookkeeping | Impaired |
| Internal Audit | Not impaired |
| Fin. Info. Systm. Design | Not impaired |
| Valuation | Not impaired |
| Actuarial | Not impaired |
| Broker-Dealer | Impaired |
| Legal | Not impaired |
| Expert | Not impaired |
| Tax | Not impaired |
| Mng. Advisory (MAS) | Not impaired |
| Human Resources (HR) | Not impaired |

As seen above, even though the result of the average calculation of each NAS entitled "NAS" in the table.6 is "not impaired", the each non-audit service has different effect on institutional investors perceptions of auditor independence.

Finally, apart from the "bookkeeping" and "broker-dealer" services, joint provision of NAS and audit services to auditee does not compromise auditor independence from the institutional investors' point of view in Istanbul, Turkey.

## VI. CONCLUSION

After the momentous incident, Enron/Andersen in the U.S, audit profession was confronted with amended regulations regarding "auditor independence and NAS" in the US and in Turkey. Regulatory bodies banned auditor from rendering NAS to auditee. The revised regulations have been enacted to promote investors' confidence in auditor independence after the above mentioned audit failures.

Under such circumstances, the literature surveys regarding "perceptions of auditor independence and NAS" were examined. It was noticed that all the studies took placed out of Turkey and there is no consensus on this topic.

That's why, this paper aims to present a study about Turkey and to contribute to the existing literature. This study probed into the institutional investors' perception of auditor independence in Turkey.

Overall, consistent with the studies of Jenkins and Krawczyk (2001) [4], Reckers and Stagliano (1981), Penn, Schoen, and Berland Associates (2000), etc., it was found that institutional investors' perception of auditor independence are not compromised at the time of the joint provision of NAS and audit services to attest client [7].

Finally, in spite of the distinct viewpoints and the different results of the studies, it was realized that after the collapse of Enron/Andersen, shattered confidence in auditor independence and in corporate America, and the loss of wealth in one night in the stock exchange, not allowing auditors to render NAS to auditee in the US and in Turkey was the most sensible thing to do.

## REFERENCES

[1] Frankel, R.M., Johnson, M.F. & Nelson, K.K. (2002). Directorship. *Westport*, 28, 6-8.

[2] Grusd, N. & Morris T.W. (2002). The Enron Affair From a Lender's View. *CPA Journal*, 72, 8-10.

[3] Firth, M. (1980). Perceptions of Auditor Independence And Official Ethical Guidelines. *The Accounting Review*, LV(3), 451-466.

[4] Jenkins, J.G. & Krawezyk, K. (2001). The Influence of Non Audit Services on Perceptions of Auditor Independence. *Journal of Applied Business Research*, 17, 73-78.

[5] Canning, M. & Gwilliam, D. (1999). Non-audit Services and Auditor Independence: Some Evidence From Ireland. *The European Accounting Review*, 8(3), 401-419.

[6] Shockley, R.A. (1981). Perceptions of Auditors' Independence: An Empirical Analysis. *The Accounting Review*, LVI(4), 785-800.

[7] Beattie, V. & Fearnley, S. (2003). Auditor Independence and Non-audit Services: A Literature Review. *ICAEW Report*, January, 1-75. (http://www.icaew.co.uk/index.cfm?AUB=TB21_36463&tb5=1). [21.01.2003].

[8] Bartlett, R.W. (1993). A Scale of Perceived Independence: New Evidence on an Old Concept. *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 6(2), 52 -67.

[9] Lowe, D.J., Geiger, M.A. & Pany, K. (2002). Appearances are important: Outsourced Internal Audit Services an the Perception of Auditor Independence. *The CPA Journal*, 72(4), 20 -24.

[10] Oliverio, M.E. & Newman, B.H. (2000). Use of Audit Firm for Non-audit Services: Is Independence Impaired? (www.ssrn.com). [10.04.2003]

[11] Report to United States Independence Standards Board, Research into Perceptions of Auditor Independence and Objectivity. (November 1999). (www.cpaindependence.org). [03.02.2004].

[12] Report to United States Independence Standards Board, Research into Perceptions of Auditor Independence and Objectivity-Phase II. (July 2000). (www.cpaindependence.org). [03.02.2004].

[13] Lavin D. (1976). Perceptions of Independence of the Auditor. *The Accounting Review*, 51, 41-50.

[14] (www.spk.gov.tr/afd/Aktumadres.asp). [ 05.11.2003].

**Acknowledgement: This study is based on the Master Thesis of the author submitted to Marmara University, Department of Business Administration, Accounting Finance (Eng).**

**M. Mehtap ALDOĞAN** (mamehtap@yahoo.com) graduated from Marmara University, Department of Business Administration. Then, she completed her graduate work in Accounting Finance (Eng) at Marmara University with high honors. She is still working as auditor at one of the Big 4.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.203-208.

# KÜRESELLEŞME VE ULUSÖTESİ ŞİRKETLERİN (TNCs) YENİ AÇILIMLARI

*Mehmet ŞİŞMAN*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

**GLOBALIZATION AND NEW EXPANSIONS OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS (TNCs)**

***Abstract:*** *It is necessary to understand the structure of TNCs and non financial Internationalization of capital that research Foreign Direct Investments. There are three stages in the world economy in terms of internationalization: classic division, new division of labour and globalization era. In the classical division era, imperialism had been taken raw material (as an commodity) from the less development countries. After that, at the new division and globalization stages, cheap labour, technical possibilities and transport and communications system are determined in the world economy. After the globalization process, many statistics show that TNCs are centralized because of competing with themselves and intensified because of being invested in computer, biotechnology and telecommunications.*

*Keywords: TNCs, Division of Production, Globalization.*

**KÜRESELLEŞME VE ULUSÖTESİ ŞİRKETLERİN (TNCs) YENİ AÇILIMLARI**

***Özet:*** *Ulusötesi şirketlerin (TNCs) geçirdiği evrim ve küreselleşme sürecindeki farklılaşan faaliyetleri bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.Klasik işbölümü, yeni iş bölümü ve küreselleşme olarak üç temel devrede özetlenebilecek olan TNCs evrimi küresel aşamada yeni açılımlar sergilemiştir.Klasik işbölümü evresi emperyalizm uygulamalarının gözlendiği hammadde kaynaklarının gelişmekte olan ülkelerden devşirildiği dönemdir. Yeni işbölümü ve ardından küreselleşme aşamasında ise temel olarak ucuz işgücü, teknik olanaklar ve ulaşım ve iletişim teknolojileri belirleyici olmuştur. Elde edilen bulgulara göre, TNCs şirket ele geçirmeler ve birleşmeleri (evlilikler) uluslararası merkezileşme göstergesi olurken, bilgisayar, biyoteknoloji ve iletişim teknolojileri alanlarındaki yatırımların yığılması ise uluslararası yoğunlaşma düzeylerini göstermesi açısından küreselleşme sürecindeki dikkat çekici unsurlardır.*

*Anahtar Kelimeler: Ulusötesi Şirketler, İşbölümü, Küreselleşme.*

## I. ULUSLARARASI İŞBÖLÜMÜ VE ULUSÖTESİ ŞİRKETLER (TNCS)

Dünya Ekonomisi'ndeki gelişmelere paralel olarak ulusötesi şirketlerin evrimi uluslararası işbölümü içinde üç tarihsel aşamada incelebilir: klasik işbölümü, 'yeni' işbölümü ve küreselleşme. Klasik işbölümü ilk olarak, sanayileşmiş merkez ülkelerin gelişmekte olan çevre ülkelerden hammadde ithalatında büyük çapta artış getirmiştir. Merkez ülkeler bu hammaddeleri sanayilerinde kullanarak, ürettikleri işlenmiş metaları tekrar çevre ülkelerine ihraç etmişlerdir. Klasik işbölümü evresinde zaman içinde bazı çevre ülkeleri bu bağımlılık ilişkisini kırmak için ithal ikamesine dayalı sanayileşme modelini geliştirdiler. İki dünya savaşı arasında özellikle Latin Amerika ülkeleri, Türkiye ve bazı Asya ülkelerinde uygulanan klasik işbölümü; esas olarak tek tek ülke içindeki sanayilerin ithal mallarına olan bağımlılığını azaltmayı öngörüyordu. Böylece adı geçen çevre ülkeleri kendi sanayi malları ithalatını belli bir düzeye kadar azalttılar. Bununla birlikte çevre ülkelerin makine ve diğer sermaye malları ithalatı açısından sanayileşmiş merkez ülkelere bağımlılığı devam etti [1]. Bu olgu; hem merkez ülkelerden bazı şirketlerin çevre ülkelerindeki yerel bağlantılarını geliştirmeyi, hem de görece daha sanayileşmiş ülkelerin diğerlerine kredi biçiminde sermaye ihracını gerektiriyordu.

• 1960'lı yılların ortalarından itibaren dünya ekonomisi'nde klasik işbölümünün yerini alan yeni uluslararası işbölümü birtakım farklılıklar içermekteydi. Dünya Ekonomisinde para ve sermaye piyasaları kredi mekanizmasını işletecek bir sisteme bağlanmıştı. Bretton Woods sistemi de denilen para sistemi 1945-1973 arası finans piyasalarını ABD doları üzerinden yönlendirmek istedi ve bir yere kadar başarılı oldu. 1958'de Batı Avrupa'da ülkede yerleşik olmayanlara geçerli olan kısmi konvertibiliteye ve 1961'de sözkonusu ülkelerde yerleşik olanların tümüne geçerli olan tam konvertibiliteye geçildi.

Ardından 1964'de Japonya'da yen'in konvertibilitesine karar verildi. Bu finansal gelişmeler hem Avrupa dışındaki dolar varlığına (Eurodolar) bir alternatif olarak hem de yeni uluslararası işbölümünün alt yapısını oluşturacak derecede önemliydi [2]. Ayrıca 1960'lı yıllardan itibaren merkez ülkelerde yükselen ücretler üretimde maliyetleri artırıcı bir unsur olarak devreye girdi. Uluslararası maliyetleri ve rekabeti aynı

düzeyde tutmak için çevrede uluslararası yatırımlara girişmek şart oldu.

Böylece 'yeni' uluslararası işbölümü; emeğin daha ucuz olduğu ülkelerde üretimin parçalara bölünebilmesi yani üretimin bazı parçalarının başka yerlerde yapılabilmesi gibi teknik olanakları kullanmayı gerektirdi. 1960'lı yılların ortalarından itibaren Brezilya ve Meksika'dan başlayarak 1980'lerde doğu Asya ülkelerinde önce ABD'nin daha sonra Batı Avrupa ve Japon kaynaklı ulusötesi (TNC) ya da çok uluslu (MNC) şirketlerin yatırımları önemli ölçüde artırıldı. Gidilen ülkelerdeki doğrudan yatırımları yönlendiren ulusötesi şirketler bu ülkelerdeki ucuz işçiliğin maliyet düşürücü avantajıyla, gerek hammadde kaynaklarını gerekse yarı işlenmiş metaları merkez ülkeye ithal ediyor, oradan da işlenmiş olarak diğer merkez ve çevre ülkelere ihraç ediyordu [3]. Aynı zamanda 1950-1985 arası dünya nüfusu 2,5 milyardan 4,85 milyara geldiğinden, nüfus artışı ve göçler bu sistemin hem üretim hem de tüketim ölçeğinin genişlemesine yardımcı oldu [3]. Fakat genişleyen uluslararası üretim ulusötesi şirketler için hem aşırı üretim ya da eksik tüketim problemini hem de vergiler ve diğer kısıtlamalar gibi problemleri getirdi. Vergi problemini aşmak isteyen ulusötesi şirketler endüstri içi ticaret (intra-industry trade) uygulamasını geliştirdiler. 1980'lerde toplam uluslararası ticaretin üçte biri endüstri içi ticaretti . Böylece Transfer fiyatlaması yoluyla aynı şirketin farklı ülkeler arasındaki ticari ilişkileri gündeme gelmiş oluyordu. Gerek finans piyasalarındaki artan uluslararasılaşma eğilimi gerekse 'vergi cennet'lerinin (tax heavens) varlığı 'yeni' uluslararası işbölümü evresinde ulusötesi şirketlerin transfer fiyatlamasını kolaylaştıran ve gelişimini hızlandıran unsurlar olmuştur. Bu finansal unsurlar küreselleşen dünya ekonomisinde ulusötesi şirketlere yeni açılımlar getirecek olan gelişmelerin nüvelerini oluşturmaktadır.

## II. KÜRESELLEŞEN DÜNYA VE ULUSÖTESİ ŞİRKETLERİN DEĞİŞEN YAPISI

Ulusötesi şirketler açısından küreselleşme kuşkusuz yeni fırsat ve avantajlar getirmiştir. İlk olarak küreselleşmenin teknolojik altyapı sağlayıcı avantajları önemli olmaktadır. 1980'lerin ortalarından itibaren, ulaşım ve iletişim sistemindeki dünya çapındaki gelişmeler uluslararası işlem maliyetlerini önemli ölçüde düşürdü. Ayrıca serbestleşme ya da kuralsızlaştırma (deregulation,) yani meta ve sermaye dolaşımının önündeki düzenlemelerin değiştirilmesi ya da devre dışı kalmasıyla; hem ulusötesi şirketlerin transfer fiyatlamasını farklı bir biçimde işletmeye başladıkları hem de ek olarak yeni avantajlar elde ettikleri gözlenmiştir. Tablo.1'den izlenebileceği gibi, 1991-2003 arasında dünya ekonomisinde ulusötesi şirketler lehine yapılan yabancı sermaye düzenlemelerinde giderek artış gözlenmektedir. Ayrıca yatırım rejimleri aynı yıllar içinde iki kat oranında değiştirilmiştir. Bu olgu 90'lı yıllarda küreselleşmenin ulusötesi şirketlere ulus-devletler tarafından sunulan yatırım avantajlarının boyutları hakkında bize önemli fikir vermektedir. Birleşmiş Milletlerin verilerinden oluşturulan tablo 1'den anlaşılacağı üzere, 1991'de 36 yatırım değişikliği yapan ve bu yatırımlar için 82 düzenleme değişimine giden dünyadaki ülkeler (ulus-devletler) giderek artan ölçüde yatırım değişikliğine başvurarak 2003 yılında 244 değişikliğin 220'sini doğrudan yabancı sermayenin ülkelerine gelmesi için yapmış bulunmaktadırlar. Bu tablodan, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına uygun ortam yaratmakla, ulusötesi şirketlerin faaliyetlerini kolaylaştırıldığı sonucunu çıkarmak mümkündür.

**Tablo.1.Ulusötesi Şirketler: Ulusal Düzenleme ve TNC Yatırımları 1991 - 2003**

| Yıl | Yatırım Rejimindeki Değişimler | Düzenleme Değişimleri | Doğrudan yabancı sermaye lehine düzenlemeler |
|---|---|---|---|
| 1991 | 36 | 82 | 80 |
| 1992 | 43 | 79 | 79 |
| 1993 | 57 | 102 | 101 |
| 1994 | 49 | 110 | 108 |
| 1995 | 64 | 112 | 106 |
| 1996 | 65 | 114 | 98 |
| 1997 | 76 | 151 | 135 |
| 1998 | 60 | 145 | 136 |
| 1999 | 63 | 140 | 131 |
| 2000 | 69 | 150 | 147 |
| 2001 | 71 | 208 | 194 |
| 2002 | 70 | 248 | 236 |
| 2003 | 82 | 244 | 220 |

*Kaynak: UNCTAD 2004 World Investment Report. (http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf). [25 Şubat 2005] [4]*

Ulusötesi şirketlerin yaygın bir ağa sahip olmasını sağlamayı amaçlayan serbestleşme ve yeniden düzenleme uygulamaları sermayenin işgücü yanında, tüketicilere ve servislerine daha 'yakın' olmasını sağladı. 1990'larda Çok uluslu doğrudan yatırımlarda Kuzey Amerika'da ABD ve Meksika içindeki düşük ücretli bölgeler tercih edildi. Batı Avrupa'dan sermaye ihracı ise daha önceki genişlemede olduğu gibi Latin Amerika ve Doğu Asya'dan çok Doğu Avrupa'ya yönlendirildi. UNCTAD'ın düzenlediği Tablo-2 ve Tablo-3 verileri 1990'lı yıllardaki ulusötesi şirketlerin birleşmeleri, başka şirketleri ele geçirmeleri ve dünya çapındaki dağılımları konusunda önemli istatistikler sunmaktadır. Tablo-2'deki verilere göre dünyadaki tüm şirketlerin birleşme faaliyetleri 1981 yılından itibaren artış göstermekle birlikte 1990'lı yıllarla birlikte önemli bir ivme kazanmıştır. 2001 yılındaki şirket birleşmelerinin değeri 1990 yılının yaklaşık olarak üç katı düzeyindedir. Aynı

düzey sınır ötesi birleşme ve şirket satın almalarda da gözlenmektedir. Bu olgu bize aynı zamanda uluslararası rekabetin keskinleştiğini de göstermektedir.

**Tablo.2. Dünya Genelinde Şirket Birleşmeleri ve Şirket Ele Geçirmeleri (Mergers & As) 1980 – 2001**

| Yıl | Tüm Birleşmeler (milyar ABD $) | Sınır Ötesi Birleşmeler (milyar ABD $) | Toplam içinde yüzde olarak Sınır Ötesi Birleşmeler |
|---|---|---|---|
| 1980 | 33.1 | 6.1 | 18 |
| 1981 | 153.5 | 35.9 | 23 |
| 1982 | 89.8 | 6.1 | 7 |
| 1983 | 149.5 | 16.4 | 11 |
| 1984 | 256.1 | 39.5 | 15 |
| 1985 | 352.3 | 32.0 | 9 |
| 1986 | 407.6 | 84.4 | 21 |
| 1987 | 464.4 | 128.8 | 28 |
| 1988 | 703.3 | 193.5 | 28 |
| 1989 | 729.4 | 218.8 | 30 |
| 1990 | 558.6 | 214.3 | 38 |
| 1991 | 438.3 | 115.3 | 26 |
| 1992 | 425.2 | 118.5 | 28 |
| 1993 | 521.4 | 146.5 | 28 |
| 1994 | 624.7 | 166.4 | 27 |
| 1995 | 1034.6 | 255.2 | 25 |
| 1996 | 1182.0 | 293.9 | 25 |
| 1997 | 1698.4 | 419.3 | 25 |
| 1998 | 2589.1 | 689.9 | 27 |
| 1999 | 3492.0 | 1151.6 | 33 |
| 2000 | 3419.8 | 1136.5 | 33 |
| 2001 | 1680.7 | 597.1 | 36 |

*Kaynak: WorldWatchInstitute Graph by Tom Hale, July 2003 (http://www.globalpolicy.org). [15.01.2004] [5].*

Ulusötesi şirketlerin küresel faaliyetlerini ölçmenin en bilinen yolu doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına (DYSY, FDI) bakmaktır. 1960'larda yıllık ortalama GYİH'nın iki katı büyüyen DYSY, aynı veri 1980'lerin ikinci yarısından itibaren beş katına yükselmiştir.1990'lı yıllarda en çok doğrudan yabancı sermaye çeken ülkeler sırasıyla ABD, Avrupa, Çin ve diğer Asya ülkeleri ve Latin Amerika'dır. Tablo.3'den izlenebileceği gibi; 1997'de 3,4 trilyon dolar değerindeki yaklaşık 449.000 yabancı yatırımı yaklaşık 54.000 birbirine bağlı (yerel ağları, şubeleri ile birlikte) ulusötesi şirket kontrol etmiştir. Bu şirketlerin yaklaşık 44.000'i merkez kapitalist ülkelerdedir. Yine tablo.3'de belirtildiği gibi, çevre'de yani gelişmekte olan ülkelerde toplam yabancı yatırımların yarısından fazlası düzeyinde bağlı şirket (230.000) sayısıyla karşılaşılmaktadır. Bu bağlı şirketlerin de 145.000'i Çin'de, 21.174'ü Latin Amerika'da ve sadece 330'u Afrika'dadır. Buna göre küreselleşme evresini kavrayan tablo 3 verileri bize ulusötesi şirket şubelerinin %90 civarının merkez ülkelerde olduğunu göstermektedir. Ulusötesi şirketlerin gelişmekte olan ülkelerdeki faaliyetlerinin de bayilik de denilen bağlı şirketler aracılığıyla yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bu bağlı şirketlerin tablo 3'e göre 1/3'ü Çin'de kalanı diğer çevre ülkelerde bulunmaktadır.

**Tablo.3. Ulusötesi Şirketler – Sayı ve Yerleşim 1997**

| Bölge | Bölgedeki şirket şubeleri | Bölgedeki yabancı bağlı şirketler |
|---|---|---|
| Dünya | 53,607 | 448,917 |
| Gelişmiş ekonomiler (merkez) | 43,442 | 96,620 |
| Gelişmekte olan ülkeler (çevre) | 9,323 | 230,696 |
| Avrupa Birliği | 27,846 | 54,875 |
| ABD | 3,379 | 18,901 |
| Japonya | 4,231 | 3,014 |
| Çin | 379 | 145,000 |
| Latin Amerika | 1,109 | 21,174 |
| Afrika | 32 | 330 |

*Kaynak: UNCTAD 1998 World Investment Report (http://www.globalpolicy.org). [15.01.2004] [6].*

Yine Birleşmiş Milletler verilerine göre, dünyanın en büyük 200 ulusötesi şirketi toplam küresel faaliyetlerin % 25'inden daha fazlasını yönlendirmektedir. Bu şirketlerin yıllık satışları gelişmekte olan 182 ülkenin yıllık ulusal geliri toplamını gölgede bırakmıştır. En büyük 200 ulusötesi şirketin 62 tanesi Japon, 53 tanesi ABD ve 23 tanesi Alman'dır. Sözkonusu 200 ulusötesi şirketin sadece iki tanesinin merkezi gelişmekte olan (Çevre) ülkelerdedir. Tablo.4'den 1980'lerden 1997'ye küreselleşme evresi başlangıcında TNC'lerin varlıklarını, satışlarını ve gayrisafi üretim değerlerini sırasıyla altı, beş ve üç buçuk kat artırarak; 1945 sonrası 'yeni' uluslararası işbölümü evresinde yapılan dış yatırım faaliyetlerinin çok üstüne çıktıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca yine tablo.4'den TNC'lerin 1990'lardan itibaren giderek dünya katma değerini daha fazla oranda belirlemeye ve bunun doğal sonucu olarak yönlendirmeye başladıkları gözlenmektedir. Küreselleşmenin başlangıç evresi olarak

bilinen 1980'lerden 1990'ların sonuna kadar, TNC'ler satışlarını 4 kat, gayrisafi üretim değerlerini 4 kat ve varlıklarını 10 kat artırmışlardır. Aynı yıllarda TNC'lerin Dünya GSYİH içindeki katma değere sağladıkları katkı %5'lerden %7'lere gelebilmiştir. Aslında bu son veri bize bu dev şirketlerin, küreselleşme evresinde varlık, satış ve üretim düzeylerinde sağladıkları artış ölçüsünde dünya katma değerine katkılarının olmadığını da göstermektedir.

**Tablo.4. Ulusötesi Şirketler – Bağlı Yabancı Şirketlerin Varlık, Satış ve Katma Değer Trendleri 1982-1997**

| Yıl | Varlıklar | Satışlar | Gayri Safi Üretim (Katma Değer) | Dünya GSYİH'sinin bir yüzdesi olarak Katma Değer |
|---|---|---|---|---|
| 1982 | 1,869 | 2,440 | 559 | 5.3 |
| 1983 | 1,885 | 2,395 | 547 | 5.0 |
| 1984 | 1,965 | 2,632 | 573 | 5.1 |
| 1985 | 2,272 | 2,533 | 604 | 5.2 |
| 1986 | 2,878 | 2,842 | 755 | 5.5 |
| 1987 | 3,403 | 3,519 | 846 | 4.3 |
| 1988 | 4,027 | 4,180 | 1,017 | 5.7 |
| 1989 | 4,520 | 4,788 | 1,160 | 6.2 |
| 1990 | 5,625 | 5,204 | 1,394 | 6.4 |
| 1991 | 4,162 | 5,052 | 1,422 | 6.2 |
| 1992 | 6,300 | 5,325 | 1,411 | 5.8 |
| 1993 | 7,132 | 5,975 | 1,371 | 5.7 |
| 1994 | 8,361 | 6,624 | 1,574 | 6.1 |
| 1995 | 9,957 | 8,346 | 1,810 | 6.3 |
| 1996 | 11,156 | 8,851 | 1,950 | 6.8 |
| 1997 | 12,606 | 9,500 | 2,100 | 6.9 |

Toplam değerler (Milyar ABD $)

***Kaynak: UNCTAD 1998 World Investment Report (http://www.globalpolicy.org). [15.01.2004] [6].***

Günümüzde yirminci yüzyılın başına göre bu şirketlerin ilgi alanı daha fazla sanayiye ve hizmetlere kaymıştır ve gelişmekte olan ülkelerden çok gelişmiş ülkelerin kendi arasında doğrudan yabancı sermaye yatırımı gerçekleşmektedir (bu son olgu içi bkz. Tablo.3). 1996 yılındaki yabancı sermaye stokuna bakılırsa, stok kavram (birikimli, yığışımlı) olarak dünya yatırımlarının dağılımı konusunda daha net bir fikir edinmek mümkün olabilir. Buna göre 3 trilyon dolarlık 1996 FDI stokunun beşte biri ABD topraklarındadır. Geri kalan değerin 350 milyar dolarlık bölümü İngiltere'dedir. Arkadan açık farkla, 171 milyar dolarlık stokla Almanya gelmektedir. Japonya 18 milyar dolarla çok geridedir. Çin, Fransa, Kanada, Avustralya, Hollanda, Brezilya, İspanya ve Belçika 100 milyar dolarlık yabancı sermaye stokunun üstüde bir yatırım düzeyindedirler. Anlaşılacağı gibi gelişmekte olan ülkeler (aynı yıl Türkiye 6.2 miyar dolar FDI stokunda) bu listede geride kalmaktadırlar [7]. Dünya artık değerinin yeniden bölüşümü açısından yatırımlardaki bu eşitsiz dağılım dikkat çekicidir.

Öte yandan, 1990'lı yıllarla birlikte, tablo.5'den izlenebileceği gibi elektronik, iletişim, yiyecek içecek (turizm), otomotiv ve petrol sektörlerinde faaliyet gösteren ulusötesi şirket sayısında bir sıçrama gözlenmektedir. Bu sektörlerin, ağırlıklı olarak iletişim ve enformasyon teknolojisi altyapısındaki gelişmelerin de, etkisiyle genel olarak hizmetler kesimindeki faaliyetleri hızlandırdığı sonucu çıkarılabilir. Metal, ticaret, kimya (ilaç), ticaret, makine ve inşaat sektörlerinde ise ulusötesi şirket sayısı gerilemektedir. Bu gerilemelerde tablo.2'nin verileriyle de incelediğimiz gibi şirket birleşmelerinin ve ele geçirmelerin (M&As) etkili olduğunu belirtmek mümkündür. Ayrıca, tablo.6'daki veriler de göz önüne alındığında, 1988-1998 arasında iletişim, biyoteknoloji ve bilgisayar sektörlerindeki şirket birleşmeleri ve şirket satın almalar ilgili değerler ise, küreselleşme evresindeki sektör yoğunlaşmasıyla ilgili ilginç gelişmeler yaşandığını göstermektedir. Bu olgu da genel hizmetler kesimindeki yoğunlaşmayı açıklamaktadır. Zira UNCTAD raporlarında artık finans ve turizm gibi alt sektörlerin de yer aldığı hizmetler kesimindeki gelişmeler özel olarak işlenmektedir.

Öte yandan yeniden seçilmiş bazı gelişmekte olan ülkelere (Çin, Hindistan ve Doğu Avrupa ülkeleri) doğru bir yatırım atağı başladığı gözlenmektedir. Bunun nedenleri arasında, merkez ülkelerde düşen faiz oranları (aşırı birikim, durgunluk), çevrede yabancı yatırımlara ilişkin düzenlemelerin gevşetilmesi, gelişmekte olan ülkelerdeki (çevre) büyüme oranları, borçlanma sürecinde çevre ülkelerin finans yatırımlarını bir araç olarak kullanmaları (debt-equity swap) ve son olarak çevre ülkelerde son zamanlarda özelleştirilen şirketlerin satın alma fırsatlarıdır. Bu son amaç çerçevesinde çok taraflı yatırım anlaşması (MAI) gündemdedir. Bu anlaşmanın temel amacı yatırım yapılan ülkedeki ulusötesi şirketin mülkiyet haklarını daha da genişletmek ve o ülkelerdeki yerel firmalarla aynı kurallara tabi olmayı mümkün kılmaktır. Hükümet dışı organizasyonlar (NGOs) buna tamamen karşı çıkmaktadırlar. 1998'de ABD ve bazı Avrupa ülkeleri arasındaki MAI görüşmeleri yarım

kalmıştır. Sonuçlanamayan MAI görüşmeleri OECD tarafından tekrar gündeme getirilmeye çalışılmaktadır. Emek ve çevre standartları yeniden düzenlenerek insan haklarına dönük çalışan hükümet dışı organizasyonlar ikna yoluna gidilmektedir [8].

**Tablo.5.Sanayide en büyük 100 Ulusötesi Şirket 1990 ve 1996**

| Sanayi | 1990 | 1996 |
|---|---|---|
| Elektronik | 14 | 17 |
| Kimya | 18 | 16 |
| Otomotiv | 13 | 14 |
| Petrol | 13 | 14 |
| Yiyecek İçecek | 9 | 12 |
| İletişim | 2 | 5 |
| Ticaret | 7 | 4 |
| Makine | 3 | 2 |
| Metal | 6 | 3 |
| İnşaat | 4 | 3 |
| Medya | 2 | 2 |
| Diğer | 7 | 4 |

*Kaynak: UNCTAD 1998 World Investment Report (http://www.globalpolicy.org). [15.01.2004] [6].*

**Tablo.6. Bilgisayar, Biyoteknoloji ve İletişim Sektörlerindeki Birleşme ve Ele geçirmelerin Toplam Değeri 1988 & 1998**

| Sektör | 1988 | 1998 |
|---|---|---|
| Bilgisayar | 21.4 | 246.7 |
| Biyoteknoloji | 9.3 | 172.4 |
| İletişim | 6.8 | 265.8 |

(Milyar ABD $)

*Kaynak: Securities Data Company 1999 (http://www.globalpolicy.org). [15.01.2004] [9].*

IMF'nin tuttuğu istatistiğe göre, 1990'lı yıllarda 1997 yılı hariç günümüze kadar küresel cari işlemler hep açık vermektedir.1995-2001 yılları arasında ortalama olarak 50 milyar dolar gerçekleşen cari işlemler açığına karşılık küresel finansal işlemler 86,9 milyar dolar fazla vermiştir. Aynı yıllarda 42,6 milyar dolar fazla veren doğrudan yatırımlar ulusötesi şirketlerin yatırımlarındaki sıçramanın boyutu hakkında bir fikir vermektedir [10]. 2000 sonrası dünya ekonomisinde DYSY (FDI) önemli bir düşüş trendi gözlenmektedir. 2000'de 1,4 trilyon dolar olarak gerçekleşen Dünya DYSY, 2001'de 824 milyar dolar, 2002'de 651 milyar dolar ve son olarak 2003'de UNCTAD tahmini 653 milyar dolar'dır. Ancak bu düşüş önemli ölçüde Amerika kıtasında gerçekleşmiştir. Afrika ve Asya ve Pasifik bölgesinde önemli sayılmayacak ölçüde DYSY düşüşü gerçekleşirken, merkez ve doğu Avrupa'ya yapılan yatırımlarda toplam beş milyar toplam dolar artış gözlenmiştir [11].

## III. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada ulusötesi şirketlerin klasik işbölümü yani kapitalizmin kitle üretiminin dünya çapında genişlemeye başlamasından bu yana geçirdikleri yapı değişikliği ele alınmıştır. Küreselleşen Dünya Ekonomisi ile birlikte uluslararası yatırımlarla ilgili düzenlemelerin ulusötesi şirketlerin lehine (deregulation) olanları giderek artmaktadır. Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle şirket birleşmeleri ve ele geçirmelerinde de artış gözlenmiştir. Ayrıca, bu şirketlerin dünya çapında varlık ve satış hacimlerinde önemli artışlar sağlanmasına rağmen, yarattıkları katma değer aynı ölçüde artmamıştır. Nedenleri kapitalist üretimin doğasına içkin olan bu genişlemenin birkaç sonucu vardır. Birincisi, küreselleşmenin getirdiği yeni iletişim, enformasyon ve bilgisayar teknolojileri alt yapısıyla hareket eden ulusötesi şirketler arası rekabet oldukça keskinleşmiştir. Ayrıca bu oligopolistik yapılar yine mevcut altyapıyla müthiş bir merkezileşmeye doğru gitmektedirler. MAI gibi yatırım anlaşmaları yoluyla gelişmekte olan çevre ülkelerde, oralardaki emek maliyetlerinin düşük olması nedeniyle yatırım seferberliğine girişmektedirler [12]. Bu seferberliğin ilk işaretleri başta Çin olmak üzere, Brezilya, Meksika, Malezya, Endonezya, Arjantin ve Doğu Avrupa (Polonya, Macaristan, Rusya)'da yapılan yatırım ve bağlı şirket ilişkileridir. İkinci olarak ulusötesi şirketlerin belirli sektörlerde yoğun yatırım yaptıkları ve faaliyet gösterdikleri gözlenmektedir. İletişim, biyoteknoloji ve bilgisayar sektörlerindeki yoğunlaşma düzeyindeki artış, dolayısıyla daha fazla hizmetler ana sektörünü genişletmektedir. Bu gelişme, yani yoğunlaşma merkezileşmeyi de pekiştirecek boyuttadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Martinussen, J. (1997). *Society, State & Market.* London: Zed Books.

[2] Spero, J.E. (1993). *The Politics of International Economic Relations.* London: Routledge.

[3] Kenwood, A.G. & Lougheed, A.L. (1992). *The Growth of the International Economy.* London: Routledge.

[4] UNCTAD. 2004 World Investment Report. (http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf). [25.02.2005].

Haziran 2005.203-208.

[5] WorldWatchInstitute Graph by Tom Hale, July 2003 (http://www.globalpolicy.org). [15.01.2004].

[6] UNCTAD 1998 World Investment Report. (http://www.globalpolicy.org). [15.01.2004].

[7] *The World Competitiveness Yearbook*. (1998). Lausanne (Switzerland): The IMD World Competitiveness Center.

[8] Skidmore, D. & Lairson, T. (2003). *International Political Economy*. Toronto (Canada): Thomson.

[9] Tables and Charts Transnational Corporations, Total Value of Mergers and Acquisitions in the Computer, Biotech, and Telecom Sectors. (1999). Securities Data Company. (http://www.globalpolicy.org). [15.01.2004].

[10] IMF Committee on Balance of Payments Statistics, annual Report 2002 . (http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2002/ar/ bopcmt02.pdf). [15.01.2004].

[11] UNCTAD WorldInvest Report 2004 (http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf). Page 42, [15.01.2004].

[12] UNCTAD Handbook of Statistics 2003, Part Six. (http://www.unctad.org/en/docs/tdstat28p6_enfr.pdf). [18.01.2004].

**Mehmet ŞİŞMAN** (mehmetsisman@hotmail.com) has a Ph.D. of Economic Development and International economics at Marmara University, Institute of Social Sciences. He is a lecturer and researcher of Economics at Marmara University. His research areas are international financial flows, internationalization of production, North-south relations to tecnological gaps and globalization.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.209-216.

# 1990 SONRASI TÜRKİYE EKONOMİSİNDE YAŞANAN BAŞLICA GELİŞMELER BAĞLAMINDA İTHALAT BÜYÜKLÜĞÜ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

*Cem SAATCİOĞLU*

*İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

***AN EMPIRICAL INVESTIGATION ON IMPORTS FOR TURKEY IN THE LIGHT OF THE MAIN DEVELOPMENTS FOR THE PERIOD POST-1990***

***Abstract:** In this paper, the determinants of imports for Turkey are tried to be explored by using time series econometric analysis in the light of the main developments for the post-1990 period. For this purpose the aggregates, assumed as ex-ante determinants of imports such as gross national product, exports, inflation and nominal effective exchange rate, are used as explanatory variables and the ex-post results are compared with the ex-ante expectations. Also we have taken some structural effects considering domestic and external economic crisis phenomenon into account, so in a long run equilibrium perspective we examine the growth process of imports in Turkey. As a result of our analysis, we find that the variables except the nominal effective exchange rate behave as expected, and income effects emphasizing the sensitivity of imports to national income rather than the substitution effects considering price responsiveness of import volume to changes in exchange rate, dominate the growth process of imports in Turkey.*

***Keywords:** Import, Turkish Economy, Co-integration*

***1990 SONRASI TÜRKİYE EKONOMİSİNDE YAŞANAN BAŞLICA GELİŞMELER BAĞLAMINDA İTHALAT BÜYÜKLÜĞÜ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA***

***Özet:** Çalışmamızda 1990 sonrası dönem için Türkiye Ekonomisi açısından ithalat büyüklüğünün belirleyicileri zaman serisi ekonometrik yöntemleri kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ele alınan basit bir ekonometrik model yardımıyla gayri safi milli hasıla, ihracat, enflasyon ve nominal efektif döviz kuru gibi değişkenlerin ithalat değişkeni üzerindeki etkisi tahmin edilmeye çalışılmış ve elde edilen sonuçlar ile çalışma öncesi gerçekleştirilen beklentiler arasındaki uygunluk araştırılmıştır. Ayrıca dönem içi gerçekleşmiş ekonomik kriz oluşumlarının modelimiz üzerindeki olası etkilerini saptayabilmek için kukla değişkenler kullanılmıştır. Çalışmamızda gerçekleştirilen çözümleme sonucunda, ele alınan değişkenlerle ilgili ekonometri kuramının öngördüğü uzun dönemli bir denge yaklaşımı doğrultusunda, 1990'lı yıllarda döviz kurunda meydana gelen değişimlerin fiyat mekanizması yoluyla ithalat hacmi üzerinde meydana getirebileceği ikame etkilerinden ziyade ithalat hacminin milli gelire duyarlılığını dikkate alan gelir etkilerinin ithalat miktarı üzerinde belirleyici bir işleve sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

***Anahtar Kelimeler:** İthalat, Türkiye Ekonomisi, Eş-bütünleşim*

## I. GİRİŞ

1990'lı yıllar Türkiye Ekonomisinin kronik enflasyonist bir yapı altında istikrarsız bir makroekonomik büyüme performansı sergilediği yıllar olarak gözlenmektedir. Özellikle 1989 yılı sonrası sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaların kaldırılarak kambiyo rejiminin serbestleştirilmesi ve 1980'li yılların sonundan itibaren Merkez Bankasının monetarist bir politika yaklaşımıyla ekonomide artan para talebini – özellikle kamu sektörünün talebini – karşılayabilmek için para arzını arttırmak yerine tahvil satma yoluna giderek faiz oranlarını yükseltmesi ekonomiye yabancı fon ve sermaye girişlerini arttırmıştır [1]. Ancak bu sermaye girişleri kısa vadeli faiz arbitrajından yararlanmak isteyen spekülatif bir nitelik taşımış ve bu yapı altında ulusal piyasalarda döviz kuru aşınması ve faiz oranları birbirine bağlanarak Merkez Bankasının kontrolünden çıkmış ve ulusal finans piyasaları kısa vadeli sıcak paranın spekülasyonuna açılmıştır. Yüksek reel faiz oranları ile desteklenen kısa vadeli ve spekülatif nitelikli yabancı sermaye girişleri dış açığın finansmanına yardımcı olmuş, fakat reel olarak değerlenme eğilimine giren Türk Lirası ve dolayısıyla maliyetlerde yarattığı tasarruf etkisi bir yandan ekonominin dış açıklarını finanse ederken, diğer yandan ulusal tasarruf eğilimini düşürerek tüketim ve ithalat hacmini genişletmiştir. Fakat bu şekilde sağlanan kısa dönemli yüksek büyüme performansı aynı zamanda 1990'lı yılların ekonomik büyüme ortamı altında sürdürülemez bir makroekonomik büyüme performansının da temellerini oluşturmuştur [2].

Sermaye hareketlerinin bu şekilde kontrolsüz serbest bırakılmasıyla 1989 sonrası dönem için TL'nin yaşadığı reel değerlenme sürecinin önemli bir özelliği, TL'nin yabancı döviz kurları karşısındaki konumunun reel olarak değerlendiği yılların ulusal gelirin reel büyüme içerisinde olduğu yıllara işaret etmesidir. Tablo.1'den de gözlenebileceği gibi 1994

ekonomik/finansal kriz yılı ve TCMB'nin körfez krizinin etkilerini dikkate alarak TL'nin reel değerlenmesine izin vermediği 1992 yılı çıkarıldığında TL 1990'lı yıllar boyunca reel olarak sürekli bir değerlenme eğilimi içerisindedir. Ancak aşırı değerli yerli paraya dayalı her bir büyüme dönemi finansal ve reel sektörü etkileyen bir kriz ile sonuçlanmıştır. 1970 – 2002 yılları arası büyüme dönemleri itibariyle bu durumu ayrıntılı olarak incelemektedir [2].

**Tablo.1. Reel Efektif Döviz Kurları (1990-2000)**

| | Reel Efektif Döviz Kuru Endeksi ve Değişim Yüzdesi (1995 = 100)* | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| endeks | 86.7 | 84.9 | 89.9 | 82.6 | 114.8 | 100.0 | 93.8 | 92.8 | 87.4 | 82.1 | 76.5 |
| değ. % | -16.1 | -2.1 | 5.9 | -8.1 | 38.9 | -12.9 | -6.2 | -1.1 | -5.8 | -6.1 | -6.7 |
| | 1987 Sabit Fiyatlarıyla GSMH Gelişme Hızı | | | | | | | | | | |
| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| değ. % | 9.4 | 0.3 | 6.4 | 8.1 | -6.1 | 8.0 | 7.1 | 8.3 | 3.9 | -6.1 | 6.3 |

* Endekste meydana gelebilecek bir artış TL'nin reel değer kaybını simgelemektedir.

***Kaynak : DİE İstatistik Bültenleri***

Krizlere açık bir yapı sergileyen 1990'lı yıllar Türkiye Ekonomisinin bir diğer özelliği yaşanan kronik enflasyonist ortam altında kamunun gittikçe artan bir borçlanma gereksinimi içerisinde bulunmasıdır. Bu yapı altında kamu borçlanma gereksiniminin finansmanı için iç borçlanma yönteminin seçilmesi ve enflasyon oranında - üç ve dört haneli rakamlara doğru – yukarı doğru bir sıçrama yaratabilecek Merkez Bankası kaynaklarına başvurulmaması reel faiz oranlarının yükselmesine sebep olmuştur. 1988-1993 döneminde enflasyon oranı kronik bir yapı sergileyerek %65-%70 aralığında yapışkanlık göstermiş ve aynı dönem içerisinde yükselen reel faizler yerli paraya dayalı varlıkların tutulmasını teşvik ederek yurt içine net sermaye girişine yol açmış ve yukarıda da açıklandığı gibi TL'nin reel olarak değerlenmesine neden olmuştur (Enflasyon rakamlarının kronik ve iki haneli bir enflasyon yapısının ötesine geçmesini engelleyen ve 1990'lı yıllar itibariyle uygulanan uluslararası faiz arbitrajına dayalı sıcak para politikasıyla uyumlu olmasını sağlayan unsur Merkez Bankası tarafından para piyasasına yapılan yoğun müdahalelerdir. İstatistiksel bir ilişki dahilindeki araştırma için Altınkemer'in çalışması incelenebilir [3]). [4]. Kamu borçlanma gereğinin finansmanı için iç borçlanmanın yanısıra merkez bankası kaynaklarına da başvurulması durumunda ekonomik birimlerin talep ettikleri para miktarını önemli ölçüde aşan para arzı artışı yarattığı enflasyonist şok ile birlikte yerli paranın yabancı döviz kurları karşısında önemli ölçüde reel değer kaybına yol açmaktadır. Bu durum aynı zamanda 1994 ekonomik/finansal krizi esnasında yaşanan durumu ifade etmektedir. Boratav ve Yeldan'ın çalışmalarında bahsedilen sıcak para olgusunu 1980'li ve 1990'lı yıllar Türkiye Ekonomisi itibariyle –popülizm kavramıyla da ilişki kurularak – devletin ekonomi içerisinde değişen işlevi, finansal serbestleşme, kamu borçlanma gereksiniminin finansmanına yönelik finansal derinleşme ve bu politikanın devamı için gerekli finansal baskı ortamı şeklinde dikkate alarak ayrıntılı bir çözümleme dahilinde incelemektedir [5,6].

Yine 1990'lı yılların bir diğer özelliği ekonominin dışa açıklık oranında meydana gelen sürekli bir artış ile birlikte, Sakallıoğlu ve Yeldan'ın çalışmasında da işaret edildiği gibi, ekonominin dış ticaret dengesinin sürekli olarak kötüleşmesi ve meydana gelen ekonomik kriz ortamı öncesi bir gösterge niteliği taşıyabilmesidir [7] (bkz. Tablo.2). İthalat ve ihracatın gayri safi milli hasılaya oranları diğer ülkelerle karşılaştırıldığında ülkenin dış ticarete ne ölçüde açık olduğu konusunda bilgi vermektedir [8]. 1980'li yıllar boyunca %30'un altında seyreden dışa açıklık oranı özellikle 1994 ekonomik/finansal krizi ile birlikte %30'ların üzerine çıkmış ve sürekli bir artış eğilimi sergilemiştir. Ayrıca 1980'lerin son yıllarında %70 - %80 aralığında seyreden ihracatın ithalatı karşılama oranı 1990'lı yıllar ile birlikte %70'lerin altına düşmüş ve 1994 krizi öncesi %53 gibi kritik bir orana gerilemiştir. 1994 ekonomik/finansal krizi sonrası milli gelirde yaşanan şok nitelikli küçülme ve dolayısıyla azalan ithalat miktarı ve yerli parada meydana gelen değer kaybının uyardığı artan ihracat miktarı ile %81 gibi bir oranda gerçekleşen ihracatın ithalatı karşılama oranı izleyen yıllarda yabancı döviz kurları karşısında yeniden aşırı değerlenmeye başlayan yerli para ile birlikte azalmaya başlamış ve %70'lerin altına inerek adeta gelecekte meydana gelebilecek ekonomik krizlerin öncü göstergesi işlevini görmüştür. Özellikle 2000'li yılların başlarında bu oranın 1994 ekonomik/finansal krizi öncesi durumu hatırlatıcasına %60'ların altına gerilediği gözlenmektedir (bkz. Tablo.2).

**Tablo.2. İhracat ve İthalatın GSMH'ye Oranı (1990-2002)**

| | (İhracat / İthalat) | [(İhracat + İthalat) / GSMH] | [(İhracat – İthalat) / GSMH] |
|---|---|---|---|
| 1990 | 0.575 | 0.24 | 0.064 |
| 1991 | 0.649 | 0.23 | 0.049 |
| 1992 | 0.642 | 0.24 | 0.052 |
| 1993 | 0.519 | 0.25 | 0.079 |
| 1994 | 0.810 | 0.31 | 0.032 |
| 1995 | 0.620 | 0.33 | 0.078 |
| 1996 | 0.751 | 0.41 | 0.058 |
| 1997 | 0.676 | 0.41 | 0.080 |
| 1998 | 0.683 | 0.37 | 0.069 |
| 1999 | 0.734 | 0.37 | 0.057 |
| 2000 | 0.578 | 0.42 | 0.112 |
| 2001 | 0.883 | 0.49 | 0.031 |
| 2002 | 0.699 | 0.48 | 0.085 |

***Kaynak : Veriler TCMB elektronik veri dağıtım sisteminden (http://www.tcmb.gov.tr) elde edilmiş olup ilgili oranlar tarafımızdan hesaplanmıştır.***

Çalışmamızın amacı yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan Türkiye Ekonomisinin 1990'lı yıllarda göstermiş olduğu büyüme sürecinin en önemli göstergelerinden birisi olduğu düşünülen ithalat büyüklüğünün belirleyicilerini istatistiksel bir ilişki dahilinde belirlemeye çalışmak ve elde edilen ex-post sonuçların ex-ante beklentiler ile uygunluğunu araştırmaktır. Aşağıda ithalat büyüklüğü temsili ulusal gelir değişkeninin (GSMH) yanısıra nominal efektif döviz kuru, dönem içi fiyatlar düzeyi değişim oranının göstergesi olarak tüketici fiyat endeksi yıllık değişim oranı ve ihracat büyüklüğü ile ilişkilendirilmiş, ayrıca ampirik analize Türkiye Ekonomisinin büyüme sürecinin ve dolayısıyla gerçekleştirilen ithalat hacminin inceleme dönemi içerisinde göstermiş olduğu düşünülen şok nitelikli farklılaşmalar kukla değişkenler ilave edilerek sınanmıştır.

## II. VERİ KÜMESİ ve EKONOMETRİK YÖNTEM

Çalışmamızda ithalat ekonometrik modeli için inceleme dönemi 1992:01 - 2002:01 olarak ele alınmış ve üçer aylık veriler kullanılmıştır. Kullanılan tüm veriler T.C. Merkez Bankası elektronik veri dağıtım sisteminden elde edilmiştir. Zaman serisi verileri ile çalışılırken öncelikle kullanılan verilerin durağanlık durumu incelenmiştir. Teknik bir ifadeyle durağanlık, ortalamasıyla varyansı zaman içerisinde değişmeyen ve iki dönem arasındaki ortak varyansı bu ortak varyansın hesaplandığı döneme değil de yalnızca iki dönem arasındaki uzaklığa bağlı olan olasılıklı bir süreçtir [9]. Durağanlık kavramının önemi incelenen ekonometrik değişkenler arasında anlamlı olarak saptanan bir ilişki bulunsa bile değişkenlerin sahip olduğu genel eğilimler nedeniyle varlığı gözlenen ilişkinin gerçek mi yoksa sahte mi olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmasıdır. Bu doğrultuda durağanlık kavramı incelenen ekonometrik değişkenler arasında, aynı dereceden durağan olmaları koşuluyla, eğilim (trend) faktöründen arındırılmış bir ilişkinin varlığını gösterecektir [10]. Çalışmada incelenen tüm serilerin durağanlık durumu Augmented Dickey-Fuller (ADF) test istatistiği dikkate alınarak sınanmış ve gerek duyulması halinde seriler birinci ve ikinci farkları alınarak durağanlaştırılmıştır (Yapılan işlemler Eviews 4.1 ekonometri programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir). Nominal efektif döviz kuru ve yıllık tüketici fiyat endeksi değişim yüzdesi (enflasyon) dışında kullanılan tüm değişkenler A.B.D. Doları cinsinden ele alınmış ve enflasyon değişkeni dışında logaritmik ölçektedir (Ülkemiz üçer aylık gayri safi milli hasıla verileri TL cinsinden yayınlanmaktadır. Çalışmada kullanılan nominal gayri safi milli hasıla verileri ilgili üç aylık dönem Merkez Bankası dolar alış kuru kullanılarak dolar cinsine çevrilmiştir). Çalışmada kullanılan veriler aşağıda açıklanmıştır ('Ln' doğal logaritma işlemcisidir) (Çalışmada ithalat fonksiyonu için ithalat, ihracat, gayri safi milli hasıla ve efektif döviz kuru değişkenleri nominal büyüklük cinsinden kullanılmıştır. Kendi çalışmamızda kullanılan verilerin ve benzer bir ithalat modelinin dinamik bir hata düzeltme modeli ile nominal büyüklükler cinsinden kullanımı için yapılan araştırma incelenebilir [11]. Nominal efektif döviz kuru A.B.D. Doları ve Alman Markının ağırlıklandırılmış ortalaması şeklinde kullanılmıştır. A.B.D. Doları için ilgili ağırlık '1.0' ve Alman Markı içinse '1.5' olarak alınmıştır),

LNIM = log nominal ithalat miktarı (milyar $)
LNGNP = log nominal GSMH (milyar$)
LNEX = log nominal ihracat miktarı (milyar $)
LNNEER = log nominal efektif döviz kuru
ENF = tüketici fiyat endeksi yıllık değişim yüzdesi (%)
DUM1 = 1994:1,1994:2,1994:3, 1994:4 1998:1, 1998:2, 1998:3, 1998:4 ve 1999:1 için 1, diğer dönemler için 0
DUM2 = 2000 yılı öncesi için 1 ve diğer dönemler için 0

### II.1. Birim Kök Testleri

Çalışmada kullanılan ADF birim kök testlerinde sabit ve/veya eğilim (trend) faktörü dikkate alınmıştır. ADF test istatistiği teknik bir dil ile aşağıdaki gibi açıklanabilir,

$$\Delta Y_t=\beta_1+\beta_2 t+\delta Y_{t-1}+\alpha_i\sum_{i=1}^{m}\Delta Y_{t-i}+\varepsilon_t$$

Yukarıda Δ durağanlık durumu test edilen değişkenin fark işlemcisini, t genel eğilim değişkenini ve $\Delta Y_{t-i}$ gecikmeli fark terimlerini simgelemektedir. Gecikmeli fark terimlerinin sayısı çoğunlukla görgül olarak belirlenmektedir, ama buradaki amaç hata terimlerinin ardışık bağımsız olmasını sağlayacak kadar terimi modele katmaktır [9]. Yukarıdaki denklem için sıfır varsayımı $\delta = 0$ şeklinde ifade edilebilir. Bu durum Y değişkeninin durağan olmadığını ve birim kök taşıdığını gösterecektir. Ele alınan ADF istatistiğinin yanında parantez içerisinde ele alınan gecikme uzunluğu gösterilmiştir. Gecikme uzunluğu belirlenirken Schwartz Bilgi Kriterini minimize eden gecikme uzunluğu kullanılmış ve maksimum gecikme sayısı üçer aylık veri kullanımı göz önüne alınıp dört olarak varsayılmıştır. Ele alınan eşbütünleşim analizi Eviews 4.1 ekonometri programı dahilinde VAR penceresi altında bulunan eşbütünleşim işlevi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada kullanılan verilerin durağanlık durumu aşağıda incelenmiştir ('*' %1 ve '**'%5 anlamlılık düzeyini göstermektedir),

| | | Sabit | Sabit ve Trend |
|---|---|---|---|
| LNIM | düzey | -2.33(0) | -2.32(0) |
| | 1. fark | -4.05(4)* | -4.01(4)* |
| LNGNP | düzey | -2.76(4) | -3.29(4) |
| | 1. fark | -3.87(4)* | -3.74(4)** |
| LNEX | düzey | -1.48(0) | -2.08(0) |
| | 1. fark | -2.38(3) | -2.52(3) |
| | 2.fark | -10.34(2)* | -10.17(2)* |
| LNNEER | düzey | -1.28(0) | -1.65(0) |
| | 1.fark | -4.73(0)* | -4.79(0)* |
| ENF | düzey | -1.89(0) | -2.11(0) |
| | 1.fark | -4.27(1)* | -4.41(3)* |

MacKinnon (1990) kritik değerleri
%1 anlamlılık düzeyi için –3.53
%5 anlamlılık düzeyi için –2.90
%10 anlamlılık düzeyi için –2.59

Çalışmamızda değişkenlerin durağanlık durumu araştırılırken %5 kritik değer itibariyle hesaplanan ADF istatistiğinin MacKinnon kritik değerinden mutlak değer olarak büyük olması ve negatif işaret taşıması durumu dikkate alınacaktır. Değişkenlerin durağanlık durumları incelendiği zaman ihracat değişkeni dışında bütün değişkenler I(1) ve ihracat değişkeni ise I(2)'dir. Yani ikinci farkının alınması durumunda durağanlaşmaktadır. İhracat değişkeni için beklenilen negatif işaret elde edilmesine karşılık birinci fark ADF istatistiği istatistiksel tutarlılık açısından yeterli büyüklüğe ulaşamamaktadır. Bu doğrultuda çalışmamızda ithalat, GSMH, nominal efektif döviz kuru ve enflasyon değişkenleri birinci sıra fark durağan ve ihracat değişkeni ise ikinci sıra fark durağan bir yapıda dikkate alınacaktır.

### II.2. İthalat Denklemi ve Eşbütünleşim İlişkisi

Çalışmamızda bir sonraki aşamada ithalat fonksiyonu için ithalat değişkeninin 1990'lı yıllardaki davranış eğilimini açıklayabilecek istatistiksel bir ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla eşbütünleşim analizi dikkate alınmıştır. Engle ve Granger'in çalışmasında dikkate alınan ekonomik içerikli zaman serisi verileri düzey verileri itibariyle durağan olmasalar bile bunların doğrusal bir bileşimlerinin uzun dönem denge ilişkisine yakınsayabileceğini göstermektedir [12]. Ele alınan zaman serisi verileri ancak farkları alındıktan sonra durağan bir yapıya bürünüyorsa, ancak bu serilerin düzey değerlerinin doğrusal bir bileşimi durağan bir özellik gösteriyorsa bu durum ekonomik zaman serilerinin eşbütünleşmiş olduklarını ifade edecek, yani ilgili zaman serileri kuramsal açıdan uzun dönemli bir denge ilişkisinden fazla uzaklaşamayacaklardır [13]. Bu amaçla çalışmamızda uygulamalı çalışmalarda kullanımı son yıllarda oldukça yaygınlaşan ve Johansen ve Juselius'un çalışmalarında geliştirilen eşbütünleşim yöntemi dikkate alınmıştır [14,15] . Bunun için öncelikle ithalat miktarı gayri safi milli hasıla, ihracat, nominal efektif döviz kuru, yurt içi tüketici fiyat endeksi yıllık değişim oranı, net uluslararası rezervler ve iki kukla değişken ile ilişkilendirilmiştir. Erlat ve Erlat'ın çalışmasında Türkiye Ekonomisi için ithalat talebini açıklama gücüne sahip en önemli bir değişken olarak uluslararası rezervleri dikkate almaktadır [16]. Ancak 1990'lı yıllar itibariyle, sahip olunan uluslararası rezerv kısıtına tabi bir ithalat gerçekleşmesinin söz konusu olmadığı dikkate alındığında ve inceleme döneminin oldukça kısa olması sebebiyle istatistiksel anlamlılık düzeyinden kaybetmemek için bu değişken çalışmadan çıkarılmıştır.

İthalat, ihracat, dış ticaret dengesi ve cari işlemler dengesi gibi Türkiye Ekonomisinin dış dünya ile mal ve hizmet ticaretine dayalı kalemler genellikle makro ölçekli modeller çerçevesinde ele alınmaktadır. Örneğin DPT'nin çalışması içerisinde, neo-keynesyen bir yapı altında ve hata düzeltme modeli kullanılarak ithalat değişkeni sektörel bir ayırıma tabi tutularak yatırım malı ithalatı, tüketim malı ithalatı ve ara malı ithalatı olarak incelenmekte ve bu değişkenler gayri safi milli hasıla ve ilgili sektör fiyat endeksini OECD genel fiyat endeksine oranlayan nispi fiyat endeksi ile ilişkilendirilmektedir [17]. Ara malı ithalatı için ayrıca mal ihracatının gayri safi milli hasıla içindeki payı da açıklayıcı değişken

olarak ele alınmaktadır. Model içerisinde beklentilere uygun olarak tüm sektörel ithalat değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde gayri safi milli hasıla değişkeni için pozitif ve ilgili fiyat endekslerini temsil eden değişkenler için de negatif işaret elde edilmektedir. Yine Özatay'ın çalışması da 1980'li ve 1990'lı yıllarda makro bir model kapsamında, yüksek ve kronikleşmiş bir enflasyonist yapı altında iç borç finansmanına dayalı artan kamu borç stoğu ve bütçe açığı, yükselen faizler, yurt içine sermaye girişi, aşırı değerlenen yerli para ve bu sürecin parasallaşma (monetizasyon) yoluyla finansmanı halinde gerçekleşebilecek ekonomik kriz olgularına değindikten sonra, değişik istikrar programı senaryoları altında ekonominin temel makro ekonomik dengelerindeki bozukluklar giderilmeden kalıcı bir ekonomik istikrar ortamına ulaşılamayacağını ve bu aşamada uygulanacak programın güvenilirliğinin yüksek olması gerekliliğini ifade etmektedir [4]. Yine Özatay'ın diğer çalışmasında da 1990'lar Türkiye'sinde yukarıda anlatılan şekliyle sürdürülemez bir ekonomik yapının ortaya çıkışının makro ölçekli bir ekonomik kriz için gerekli ama yeterli olmadığını, bu ortamın politika yapıcıların ve ekonomi bürokratlarının yanlış kararlarıyla birleşmesi halinde ise kriz ortamının gerçekleştiğini vurgulamaktadır [18]. Kendi çalışmamızda ele alınan model basit bir analitik gösterim şeklinde aşağıda belirtilmiştir,

$$LNIM = C1*LNGNP+C2*DLNEX+C3*LNNEER$$

$$C4*ENF+C5*DUM1+C6*DUM2 + \varepsilon_t \qquad (1)$$

Yukarıdaki denklem için değişkenlerin esneklik katsayıları ile ilgili beklentiler şu şekilde özetlenebilir. Ülke içi gelir düzeyi ithalat miktarının en önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Gelir düzeyindeki artışın ithalatı arttırması ve azalışın da ithalatı azaltması beklendiğinden ithalat gelir esnekliği katsayısının beklenen işareti pozitiftir. İhracat miktarı ile ithalat miktarı arasında da pozitif bir ilişki beklenmektedir. Nedensellik ilişkisi doğrultusunda ihracat miktarında meydana gelebilecek bir artış ara malı ithalatında önemli bir artışa neden olabilecektir ve yine Domaç ve Bahmani'nin de vurguladığı gibi Türkiye Ekonomisi açısından ihracat gelirlerinde yaşanabilecek değişmeler ithalatın finansmanı açısından büyük önem taşımaktadır [19]. Aynı zamanda, yukarıda kısaca açıklanıldığı gibi, 1990'lı yıllarda ihracatın ithalatı karşılama oranı makroekonomik performans açısından bir öncü gösterge olarak değerlendirilebilmektedir. İthalat fonksiyonu içerisinde ithalat ile milli gelir ve ihracat miktarları arasındaki ilişki aynı zamanda milli gelir oluşumunun ne ölçüde yabancı girdi kullanımına duyarlı olduğu ve aynı şekilde ne ölçüde yurt içi tüketim talebine ayrıldığı hakkında bir karşılaştırma imkanı ortaya koyabilecektir [8].

Nominal efektif döviz kurunda meydana gelebilecek bir artış, talep edilen mal miktarının fiyatın bir fonksiyonu olduğu dikkate alındığında, nominal değerler cinsinden yerli para karşısında yabancı döviz kurunun değer kazanması nedeniyle ithalatın pahalılaşmasına yol açarak ithalatı azaltabilecektir. Dolayısıyla ithalatın nominal efektif döviz kuruna göre beklenen işareti negatiftir. Yurt içi mal piyasasında meydana gelebilecek bir fiyat artışı harcama kaydırıcı bir etki yaratarak talebi yurt içinde üretilen mallardan yurt dışında üretilen mallara doğru kaydırabilecektir. Bu nedenle ithalatın yurt içi fiyat düzeyi değişim oranına göre esneklik katsayısının beklenen işareti pozitiftir. Çalışmada ayrıca iki adet kukla değişken kullanılmıştır. Birinci kukla değişken 1994 yılındaki ekonomik/finansal krizin milli gelirimizde yol açtığı daralma yoluyla ithalatımız üzerindeki etkisini ve 1998 yılı ikinci yarısında başlayan Rusya krizinin ve dolaylı olarak aynı döneme rastlayan ve Güneydoğu Asya ekonomilerinin artan rekabet gücü nedeniyle ülkemizin dış ticaretten kaynaklanan cari açıklarını arttırması beklenen Güneydoğu Asya krizinin milli gelirimiz üzerindeki etkisi yoluyla ithalatımız üzerinde meydana getirebileceği olumsuz etkiyi dikkate alabilmek amacıyla kullanılmıştır [20]. İkinci kukla değişken ise 2000 yılında uygulamaya konulan istikrar programı nedeniyle TL'nin aşırı reel değerlenmesinin ithalatımız üzerindeki etkisini dikkate alabilmek amacıyla kullanılmıştır. Denklem 1'in Johansen eşbütünleşme yöntemiyle elde edilen tahmin sonuçları Tablo.3'te gösterilmektedir (Eviews ekonometri programı dahilinde ele aldığımız eşbütünleşim modeli için gecikme uzunluğu, inceleme döneminin imkan verdiği maksimum üç gecikme dikkate alınmak üzere, LR istatistiği ve AIC istatistiği açısından üç ve de HQ ve SIC istatistiği açısından ise bir olarak hesaplanmıştır. Çalışmamızda eşbütünleşme testi için uygun gecikme uzunluğunun SIC istatistiği tarafından önerilen bir gecikme uzunluğu olarak varsayılmıştır. 'r' eşbütünleşmiş vektör sayısıdır. * işareti %1 ve ** işareti %5 olasılık düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir).

Tablo.3'te tahmin ettiğimiz değerler doğrultusunda, çoklu denklem sisteminde her iki eş bütünleşme testi için elde edilen Max-Eigen ve Trace istatistikleri Osterwald-Lenum'un çalışmasından elde edilen kritik değerler ile karşılaştırılmış ve elde edilen test istatistikleri kritik değerlerden büyük olduğu için Max-Eigen testi için %1 anlamlılık düzeyinde iki ve %5 anlamlılık düzeyinde üç, Trace testi içinse %1 anlamlılık düzeyinde üç ve yüzde beş anlamlılık düzeyinde dört adet eşbütünleşik vektörün olduğu gözlenmiştir [21]. İlgili kritik değerler Eviews 4.1 ekonometri programının içerisinde de sunulmaktadır. Her iki ölçüt tarafından da istatistiksel olarak anlamlı bulunan eşbütünleşik vektörler ithalat değişkeni üzerinden normalleştirilerek aşağıda gösterilmiştir,

**Tablo.3. Maksimum Özdeğer ve İz Testleri**

| Maksimum Özdeğer Testi | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Boşluk hipotezi | Alternatif hipotez | Max-Eigen değeri | %5 Kritik değer | %1 Kritik değer |
| r=0 | r=1 | 97.97826* | 45.28 | 51.57 |
| r<=1 | r=2 | 47.77598* | 39.37 | 45.10 |
| r<=2 | r=3 | 36.30234** | 33.46 | 38.77 |
| r<=3 | r=4 | 23.07936 | 27.07 | 32.24 |
| r<=4 | r=5 | 19.13516 | 20.97 | 25.52 |
| r<=5 | r=6 | 7.160104 | 14.07 | 18.63 |
| r<=6 | r=7 | 2.411211 | 3.76 | 6.65 |

| İz Testi | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Boşluk hipotezi | Alternatif hipotez | Trace değeri | %5 Kritik değer | %1 Kritik değer |
| r=0 | r=1 | 233.8424* | 124.24 | 133.57 |
| r<=1 | r=2 | 135.8642* | 94.15 | 103.18 |
| r<=2 | r=3 | 88.08817* | 68.52 | 76.07 |
| r<=3 | r=4 | 51.78583** | 47.21 | 54.46 |
| r<=4 | r=5 | 28.70648 | 29.68 | 35.65 |
| r<=5 | r=6 | 9.571315 | 15.41 | 20.04 |
| r<=6 | r=7 | 2.411211 | 3.76 | 6.65 |

| LNGNP | DLNEX | LNNEER | ENF | DUM1 | DUM2 |
|---|---|---|---|---|---|
| +1.91 | +1.34 | +0.08 | +0.43 | -0.11 | +0.20 |
| -0.38 | +0.33 | +0.17 | +1.44 | -1.09 | +0.52 |
| -5.35 | +12.60 | +0.53 | -6.94 | +1.05 | -2.62 |

Uzun dönemli istatistiksel tutarlılığa sahip bir denge ilişkisini belirtmesi açısından bir numaralı eşbütünleşik vektör yukarıda yapılan ex-ante ekonomik beklentilere uygun sonuçlar vermektedir. Bu doğrultuda belirlenen ithalat denklemi şu şekilde gösterilebilir (parantez içerisindeki ifadeler asimptotik standart hataları göstermektedir),

$$LNIM = \underset{(0.09)}{1.91}*LNGNP + \underset{(0.18)}{1.34}*DLNEX + \underset{(0.01)}{0.08}*LNNEER + \underset{(0.10)}{0.43}*ENF - \underset{(0.04)}{0.11}*DUM1 + \underset{(0.05)}{0.20}*DUM2 \quad (2)$$

Yukarıdaki ampirik analiz bulguları sonucu elde edilen katsayılar efektif döviz kuru değişkeni dışında beklentilere uygun davranış özellikleri göstermektedir. Katsayı büyüklükleri dikkate alındığında ithalat değişkeni en çok yurt içi gelir düzeyindeki değişikliklere karşı duyarlı gözükmektedir. Yurt içi gelir düzeyindeki %1 artış karşısında ithalat miktarı bu artışın da üzerinde bir artış (+1.91) sergilemektedir. Bu durum yabancı döviz kurları karşısında 1990'lı yıllar boyunca reel olarak aşırı değerlenmiş TL' ye dayalı – ve aynı zamanda spekülatif nitelikli sermaye giriş çıkışına son derece duyarlı - büyüme perspektifini yansıtmaktadır. Yurt içi gelir düzeyinde meydana gelen makro ölçekli bir artış ithalat talebinde kendisinden daha da büyük bir artışa yol açmaktadır.

Gayri safi milli hasıla değişkeni gibi ihracat değişkeni de pozitif yönlü olarak ithalat miktarı ile ilişki içerisindedir. Elde edilen katsayının oldukça yüksek bulunan değeri (+1.34) gayri safi milli hasıla değişkeniyle olduğu gibi ihracat değişkeniyle de ithalat miktarı arasında oldukça kuvvetli bir ilişki bulunduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Benzer bir sonuca Domaç ve Bahmani'nin çalışmasında da ulaşılmaktadır (Domaç ve Bahmani'nin çalışması hata düzeltme mekanizmasını kullanarak incelenen dönem içerisinde ihracat ve ithalat değişkenlerini etkileme gücüne sahip yapısal değişiklikler ya da ekonomik şoklar dikkate alındıktan sonra değişkenler arasında uzun dönemli ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmektedir [19]. İthalat bağımlı değişken ve ihracat açıklama gücüne sahip değişken olarak alındığında elde edilen oldukça yüksek ihracat esneklik katsayısı ihracat gelirlerindeki artışın ithalat artışının finansmanı için kullanıldığı şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca benzer bir sonuca 1980'li yıllar ve ara malı ithalatı dikkate alınmak suretiyle DPT (1995) modelinin incelenmesiyle de ulaşılmaktadır) [19]. Çalışmada nominal efektif döviz kuru değişkeni ile ithalat bağımlı değişkeni arasında beklenilenin aksine pozitif yönlü ama esneklik olarak düşük değerli (+0.08) bir ilişki elde edilmektedir. Bu durum gerçekleştirilen ithalat miktarının nominal döviz kuru değişmelerine karşı fazla

duyarlı olmadığı ve elde edilen gelir esnekliği katsayısından da gözlenebileceği gibi daha çok makro ölçekli gelir oluşumuna – toplam talep seviyesine – duyarlı olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Makro ölçekli gelir oluşumunun ithalat büyüklüğü üzerindeki etkisini yansıtan gelir etkisi ithalat büyüklüğünün nominal efektif döviz kurundaki değişime karşı duyarlılığını yansıtan ikame etkisine göre ithalat büyüklüğü üzerinde belirleyici bir etken durumundadır.

Çalışmamızda 1990'lı yıllar itibariyle yüksek kronik enflasyon yaşayan Türkiye Ekonomisinde ithalat büyüklüğünün yurt içi fiyatlar düzeyi değişim oranına karşı oldukça duyarlı olması beklenmektedir. Elde edilen ampirik sonuçlar bu beklentiyi doğrulamakta ve yurt içi fiyatlar düzeyindeki bir puanlık artışa karşılık ithalat miktarında %0.43 gibi yüksek olarak değerlendirilebilecek bir artış meydana gelmektedir. Bu durum yukarıda açıklandığı şekilde yurt içi fiyat artışlarının - dönem içi yabancı döviz kurları karşısında reel olarak aşırı değerlenmiş yerli para aracılığıyla – yarattığı harcama kaydırıcı etki ile iç talebi yurt dışı mallarına yönelttiğini göstermektedir ve yine uzun süreli kronik enflasyon yaşayan ve istikrarsız bir büyüme trendine sahip olan ülkemiz açısından inceleme dönemi dahilinde bu durum yaşanan enflasyonist ortamın, uzun dönemli bir bakış açısıyla, iç talebi canlandırmaya dayalı büyüme politikalarını yaratacağı harcama kaydırıcı etki yoluyla etkisiz kılabileceği şeklinde değerlendirilmektedir (İktisat literatüründe ekonomik büyüme oranı ile enflasyon oranı arasındaki nedensellik ilişkisi ve bu nedenselliğin yönü tartışmalı bir konu oluşturmaktadır. Kendi çalışmamızı oluşturan asıl konu itibariyle bu tartışmaya burada değinilmemiştir. Ancak Türkiye Ekonomisi üzerine yakın tarihli yapılan ve 1987-2002 yılları arası dönemi kapsayan Karaca'nın çalışmasında – kendi çalışmamızda elde ettiğimiz bulguları destekler şekilde – istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde enflasyon oranından ekonomik büyüme oranına doğru negatif yönlü bir ilişki elde edilmektedir [22]). Aynı sonuca Tablo.2 içerisinde yer alan ihracatın ithalatı karşılama oranlarının incelenmesiyle de ulaşılabilmektedir. Ekonomide yaşanan her bir büyüme dönemi – örneğin 1990-93 ve 1995-97 yılları ve 2000 yılı – ithalatımızda meydana getirdiği aşırı ölçekteki artış ve ihracatımızın aynı artış oranında arttırılamaması nedeniyle ekonominin dış dengelerinde önemli bozulmalara yol açmaktadır. Ve yine ihracatın ithalatın karşılama oranındaki her bir büyüme dönemi itibariyle yaşanan sürekli düşüş ithalat talebimizin üretim eksenli olmaktan çok tüketim eksenli olduğunu göstermektedir. Bu durumun sonucu ise sürdürülemeyen bir dış dengesizlik durumu ile birlikte 1990'lı yıllarda karşımıza yurt içi makro ölçekli bir kriz olarak çıkmaktadır.

(2) no'lu denklemde son olarak dönem içi ekonomik şokları ve yapısal farklılaşmaları temsilen kukla değişkenler kullanılmıştır. 1994 ekonomik/finansal krizinin ve 1998 yılı Rusya ve Uzakdoğu Asya krizlerinin milli gelirimiz üzerindeki daraltıcı etkisi yoluyla ithalatımız üzerinde meydana getirdiği olumsuz etki ve 2000 yılı istikrar programının TL'nin reel olarak aşırı değerlenmesine yol açarak ithalatı arttırıcı bir etki yaratması durumu istatistiksel olarak da doğrulanmaktadır. Ayrıca denklem 2'den gözlenebileceği gibi ilgili esneklik katsayılarının altında belirtilen standart hatalar oldukça düşük bir değerde tahmin edilmiştir. Bu durum elde ettiğimiz esneklik katsayılarının ekonometrik olarak anlamlı bulunduğunu göstermektedir.

## III. SONUÇ

Çalışmamızda 1990'lı yıllar sonrası Türkiye Ekonomisinin göstermiş olduğu büyüme performansının en önemli belirleyicilerinden birisi olduğu varsayılan ithalat büyüklüğünün belirleyicileri 1992.1 – 2002.1 dönemi içerisinde üçer aylık veriler kullanılarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle 1990'lı yıllarda Türkiye Ekonomisinde yaşanan başlıca gelişmeler özetlenmeye çalışılmış ve bu doğrultuda modern zaman serisi çözümlemesi kullanılarak incelenen iktisadi büyüklükler arasındaki ilişki ekonometri kuramının öngördüğü uzun dönemli bir denge ilişkisinin varlığı altında incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamız sonucunda tahmin edilen ekonometrik model dahilinde açıklayıcı değişkenler olarak dikkate alınan gayri safi milli hasıla, ihracat ve enflasyon değişkenleri istatistiksel tutarlılık ve ekonomik beklentiler doğrultusunda özelliklere sahip olarak tahmin edilmiş ve elde edilen yüksek esneklik katsayıları nedeniyle ithalat değişkeni üzerinde önemli ölçüde belirleyici etkiye sahip oldukları anlaşılmıştır. Buna karşılık nominal efektif döviz kuruna ilişkin tahmin edilen katsayı anlamlı olarak ve beklentilerin aksi yönünde ama düşük bir esneklik değeriyle tahmin edilmiş ve bu durum fiyat düzeyindeki değişmeleri dikkate alan ikame etkisinin gerçekleştirdiğimiz ithalat miktarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Çalışmamızda bu durumun ayrıntılı çözümlemesine girilmemiştir. Ancak ikame etkisinin ithalat miktarı üzerinde öngörüldüğü şekilde bir etkiye sahip olmamasının nedeni bu amaçla seçilen büyüklüğün doğru bir değişken tanımı niteliğine sahip olmaması şeklinde dikkate alınabilir. Ancak bu durum gözardı edilirse ikinci bir olası neden ise döviz kuru kanalıyla fiyat değişim etkisini yansıtan ikame etkisinin 1990'lı yıllar Türkiye Ekonomisi koşullarında milli gelir oluşumunun son derece kuvvetli bir şekilde ithalata bağımlı olması nedeniyle fiyat etkisine karşı duyarsız kalmasıdır. Dolayısıyla bu sonuç aynı zamanda Türkiye Ekonomisinin ithalata son derece bağımlı yapısını da ortaya koyabilmektedir. İnceleme dönemimiz içerisinde gerçekleşen yapısal nitelikli farklılaşmaların ve yaşanan ekonomik/finansal kriz ortamının incelenen ithalat

büyüklüğü üzerinde beklentiler doğrultusunda bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Parasız, İ. (1998). *Türkiye Ekonomisi 1923'ten Günümüze İktisat ve İstikrar Politikaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

[2] Yeldan, E. (2002). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi Bölüşüm, Birikim ve Büyüme*. İstanbul: İletişim Yayınları, İstanbul.

[3] Altınkemer, M. (1998). Capital Inflows and Central Bank's Policy Response. *CBRT Research Department Discussion Paper*. (http://www.tcmb.gov.tr) [16.12.2004].

[4] Özatay, F. (2000). A Quarterly Macroeconometric Model For A Highly Inflationary and Indebted Country: Turkey. *Economic Modelling*, 17, 1-11.

[5] Boratav, K.; Türel, O. & Yeldan, E. (1995). The Turkish Economy in 1981-1992: A Balance Sheet, Problems and Prospects. *METU Studies in Development*, 22(1), 1-36.

[6] Boratav, K. & Yeldan, E. (2001). Turkey, 1980-2000: Financial Liberalization, Macroeconomic (In)-stability,and Patterns of Distribution. (http://www.bilkent.edu.tr/~yeldane/crisis.html). [20.03.2005].

[7] Cizre-Sakallıoğlu, Ü. & Yeldan, E. (1999). Dynamics of Macroeconomic Dieequilibrium and Inflation in Turkey: The State, Politics and The Markets Under A Globalized Developing Economy. *Bilkent University Department of Economics Working Paper*, 99(10). (http://www.bilkent.edu.tr/~yeldane/crisis.html) [10.01.2005]

[8] Seyidoğlu, H. (1996). *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama*. İstanbul: Güzem Yay.

[9] Gujarati, D. (1999). *Temel Ekonometri*. (Çev. Şenesen, Ü. & Şenesen, G.G.). İstanbul: Literatür Yayıncılık, İstanbul.

[10] Ertek, T. (1996). *Ekonometriye Giriş*. Genişletilmiş 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

[11] Kotan, Z. & Saygılı, M. (1999). Estimating An Import Function for Turkey. *CBRT Research Department Discussion Paper*, 9909. (http://www.cbrt.gov.tr). [12.02.2005].

[12] Engle, R.F. & Granger, C.W.J. (1987). Cointegration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing. *Econometrica*, 55(2), 251-276.

[13] Dickey, D.A.; Jansen, D.W. & Thornton, D.L. (1991). A Primer on Cointegration with an Application to Money and Income. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, March/April, 58-78.

[14] Johansen, S. (1988). Statistical Analysis of Cointegration Vectors. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 12 , 231-254.

[15] Johansen, S. & Juselius, K. (1990). Maximum Likelihood Estimation and Inference on Cointegration - With Applications to The Demand for Money. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 52(2), 169-210.

[16] Kotan, Z. & Saygılı, M. (1999). Estimating An Import Function for Turkey. *CBRT Research Department Discussion Paper*, 9909, (http://www.cbrt.gov.tr) [15.02.2005].

[17] DPT. (1995). *DPT Makroekonometrik Modeli (DPTMAKRO)*. Ankara: DPT Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü.

[18] Özatay, F. (1996). The Lessons From The 1994 Crisis in Turkey, Public Debt (Mis)Management and Confidence Crisis. *Yapı Kredi Economic Review*, 7(1), 21-37.

[19] Domaç, İ. & Bahmani-Oskooee, M. (1995). The Long Run Relation between Imports and Exports in an LDC. *METU Studies in Development* , 22(2), 177-189.

[20] İMKB. (1998). *Güneydoğu Asya Krizi: Türkiye Ekonomisi ve İMKB'ye Etkileri*. İstanbul: İMKB Araştırma Müdürlüğü.

[21] Osterwald-Lenum, M. (1992). A Note With Quantiles of The Asymptotic Distribution of The Maximum Likelihood Cointegration Rank Test Statistics. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 54, 461-472.

[22] Karaca, O. (2003). Türkiye'de Enflasyon – Büyüme İlişkisi: Zaman Serisi Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(2), 247-255.


**Cem SAATCİOĞLU** (saatcic@istanbul.edu.tr) has Ph.D. of Economics at İstanbul University Social Sciences Institute. He is Assistant Professor at İstanbul University Faculty of Economics. His research areas are international economics and finance, macroeconomics, politics of economy, and Turkish economy.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.217-228.

# THE EVALUATION OF USING OF HUMAN CAPITAL IN G-7 COUNTRIES: ACCORDING TO EDUCATION LEVEL

*Meriç S. ERTEKİN*

*Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

***THE EVALUATION OF USING OF HUMAN CAPITAL IN G-7 COUNTRIES: ACCORDING TO EDUCATION LEVEL***

***Abstract:*** *The role of human capital is important as a source of economic growth in the present economic environment. There is widespread acceptance that better education and trained workers increase productivity and economic growth rate. In this process, there is a huge struggle to improve the education and training systems and to improve human skills. They usually raise income for everyone. Therefore, people invest in human capital. This paper represents a new view of the use of human capital in G-7 countries with data of level of population on education, employment, unemployment rates and earnings. The focus is a view on labour market to compare unemployment rate and wages according to educational level of G-7 countries. In the conclusion of this paper, it is seen that there is unemployment in these countries, and the rate of unemployment is low and the wages are high for high-skilled and highly educated workers.*

***Keywords:*** *Human Capital, Education, Economic Growth, G-7 Countries*

***G-7 ÜLKELERİNDE BEŞERİ SERMAYE KULLANIMININ EĞİTİM DÜZEYİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ***

***Özet:*** *Beşeri sermaye, ekonomik büyümenin bir kaynağı olarak önemli bir role sahiptir. Daha eğitimli ve deneyimli çalışanların ekonomik verimliliği ve büyümeyi arttırdığı büyük ölçüde kabul edilmektedir. Bu yüzden becerileri, eğitim ve öğretim sistemini geliştirmeye yönelik çabalar mevcuttur. Beşeri sermaye bireylerin gelir dizeylerini yükselttiği için de bu alanda yatırımlar yapılmaktadır. Bu çalışmada, büyümede böylesine önemli bir kaynağın eğitim düzeyi, istihdam oranı, işsizlik oranı ve kazanç verileri yardımıyla G-7 ülkelerindeki kullanımı incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, G-7 ülkelerinin işgücü piyasası ele alınarak eğitim düzeyine göre alınan ücret ve işsizlik oranı karşılaştırılmıştır. Bu çalışma sonucunda, bu ülkelerde işsizliğin olduğu ve yüksek eğitim düzeyinde işsizlik oranının düşük, ücretlerin ise yüksek olduğu görülmüştür.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Beşeri Sermaye, Eğitim, Ekonomik Büyüme, G-7 Ülkeleri*

## I. INTRODUCTION

The 21st century is based on knowledge and it is very different from the one that was in the 20th century. Economic and, social and, political facts in national and international dimensions are being designed according to knowledge of economy with different changes in many fields. In the concept of knowledge economy, people are the central resource of it, because this knowledge is created and applied by humans. Whereas the earliest postwar economy was emphasized accumulation of physical capital with labour cost employment and this science points out the contributions of human capital.

Training, schooling, medical care are considered as capital like machine. They usually raise income for everyone to contribute a person in different ways. Therefore, people invest in human capital. But, human capital is intangible in contrast of other capital forms. While people can be separated from physical capital, they can not be separated from their knowledge, skills, health, or values [1]. Therefore, there are some problems with the theory that originate in part of the concept in human capital itself. There are also problems with the conceptualization and measurement of the benefits and costs of investment in human capital [2].

Human capital is a useful concept for quantitative analyses and policy makers for the economist's interest. There is widespread acceptance that better education and trained workers increase productivity and growth rate. Education and training are the most important elements for today's world economy and the modern forms of technology that have raised international competition. In this process, there is a huge struggle to improve the education and training systems, and human skills. Recent researches have shown that there is a relationship between the investments in human capital and economic performance. The link between education and wages is also one of the empirical findings of phenomenon.

The aim of this research is to present how efficiently existing human capital is used in G-7 countries. This paper is also using the labour market data to measure how human capital is being used. This paper focuses on the possible impact of education and training skills on worker's employability, and wages.

## II. THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL

Labour has always been an important factor in production. Before 1960, the attention was paid mostly to the quantity of labour. Then, the tendency changed. In this way, the quality of labours, their education and training levels in the workforce have become the first rate of importance. This made a tremendous rise in the concept of human capital including skills and other attributes of individuals.

Human capital is described in different ways; "*human capital refers to the acquired skills, knowledge, and abilities of human beings*" [3]. This concept shows that such skills and knowledge increase human productivity and acquiring them to incur a cost. Therefore, the expenditures on improving human skills, knowledge and abilities can be thought of as investment. Mincer (1984) mentioned that the dual roles of human capital as a stock of skills produced by education and training and as a stock of knowledge that is a source of innovation in economy [4].

According to the definition of OECD report, "*human capital is the knowledge, skills, competencies and attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being*" [5].

The treatment of the concept of human capital since the mid 1950s could lead to one to believe that the subject is new in economics (Kiker dispels this erroneous and reviews the concept and role of human capital formation in the history of economic thought) [6]. But, human capital is not a new subject. In recent years, there have been important advances in economic thinking and in developing and quantifying the concept of human capital and in investing it [7]. These investments include education, whether academic skills or on the job training, immigration and medical care programs [8].

Well-known economists who considered human beings or their skills as capital are Petty, Smith, Say, Senior, List, Von Thunen, Roscher, Bugehot, Ernst, Engel, Sidgwick, Walras and Fisher. Some of them tried to estimate the value of human capital, using the kinds of methods and the cost of production and the capitalized-earnings procedures; others have included human beings in their definition of capital. Kiker (1971) noted that most of those economists have held that human beings in economy should be included in the concept of capital, because of its real cost and its effects on increasing to the national wealth resources.

The latter groups, English classical school economists were interested in the distribution of income and the theories of production. In this concept, we do not distinguish between the person and his skills [7]. Adam Smith pointed out in his classic treatise and economic thought largely ignored his insight. Economists focused instead on the role of land, capital stock, and labour hours as the crucial ingredients of economic growth. People were considered part of the production process in economy. Their numbers were important not their skills and knowledge. Their quantity, rather than the quality of human input was the focus of concern; knowledge and skills tended to be treated as a form of consumption; as an output of the production process [3]. As a human capital theorist Theodore W. Schultz notes that "*to treat human beings as wealth that can be augmented by investment runs counter to deeply held values. It seems to reduce men once again to a mere material component, to something akin to property*" [8]. Walsh and then T. Schultz and Gary Becker and others proved the economic importance of higher education. But, Kiker points out that, the human capital concept wasn't fully explored by these economists, therefore, they didn't calculate rates of return on investments in human being [7].

## III. MEASURING HUMAN CAPITAL

Human capital needs quantitative analyzes, therefore, the main problem is to measure it. At first, the cost of production method and the capitalized earnings procedures method were used to estimate the value of human beings. Farr's capitalized-earnings approach is the one followed today for evaluating human beings. The approaches of Farr (1853) [9] and later Louis Dublin and Alfred Lotka (1930) [10] should be started as points for everyone's interest in determining human capital values or their components. In this approach, a young man, ceteris paribus is expected to be productive over a longer period than an older one, therefore, his capital value would be greater in this process [6].

The value of human capital in OECD can be measured by comparing the completed years and levels of schooling and on the return of higher earnings of those individuals [11]. Although this method is simple, it doesn't reflect human capital obtained through informal training or through experience and various educational credentials can be difficult to compare [5].

There are alternative approaches that address this problem by comparing literacy levels in the adult population [12]. The OECD and Statistics of Canada have co-operated in an International Adult Literacy Survey (IALS) to measure some aspects of skill and competence and are subjected to survey and test limitations. The other alternative approach is to use questionnaire tests of student achievement or adult skills, such as the Program for International Student Assessment (PISA) [5].

The best evidence by examining human capital stocks, investments and returns exists now.

*Human capital stocks approach:* The level of skills, knowledge and competences held at any time by individuals can be taken to represent the stock of human capital. It is hard to measure the stock of human capital, because of the human attributes that can not be easily quantified. But three ways have been considered to measure human capital stock [11].

1. Highest level of education completed by each adult

2. To perform direct tests on adults to determine whether they have certain attributes relevant to economic activity

3. To observe the differences in adult's earning.

*Investment in human capital:* This is important for people in every stage of their lives. The quantity of human capital investment can be measured through two resources; money and time. It is difficult to measure all kinds of the forms in human capital investments. Public and private spending on formal education, spending by enterprises on-job-related training programs, some less formal work-based learning are the possible measures. Families devote resources to children that are also important in determining learning patterns, but it is impossible to calculate the overall spending on children's that are human capital investment [11].

*Returns to investment in human capital:* An evaluation of the efficiency of investment in education requires measurement of the return that it yields. Returns to investment "*is defined broadly as the increase in earnings for every year that was spent in school*" [13]. Human capital investment confers economic and non-economic benefits on individuals, enterprises and societies. The governments and others that invest in human capital want to know which forms of investments can confer the best benefits to them. This calculation needs to take account of postponement of return.

In this way, investment costs and benefits take into account to calculate the rates of return. These rates are based on individual returns to public and private investments and relate only to investment in initial education [11].

## IV. HUMAN CAPITAL MARKET IN G-7 COUNTRIES

### IV.1. Labour Force, Employment and Unemployment

Unemployment as a percentage of labour force has been an average of 6.3 per cent in G-7 countries (Table.1) [14-17]. Inadequate budgetary consolidation and structural rigidities have left countries in a weak position in the early 1990s. Labour market policies have also been unsuccessful and unemployment has increased and employment has decreased between 1991 and 1994. It is shown in Table 1, Italy, France and Canada have high unemployment rate compared to other G-7 countries. Italy had the highest unemployment rate until 2001. Then, France, the unemployment rate has been high with the exceptions of 1989-90 and 91 until 2000. Canada, Germany and the United Kingdom have a flexible and high unemployment rate in some years. The unemployment rate in all G-7 countries except in Japan has fallen after 1999. Japan always had the lowest unemployment rate until 1999 and then has approached the unemployment rate of the United Kingdom and the United States. The United States has the most stable unemployment rate of all.

As it is shown in Figure.1, there is a low unemployment rate depending on the gap between labour force and employment that points out waste in the use of labour force in G-7 countries. During the economic slowdown in the world economy and G-7 countries, employment has fallen in 1991-1994.

### IV.2. Education, Employment and Unemployment

Education and training are important investments that foster human capital. These investments include formal education, learning and training outside of schools, especially on job markets [18]. Workers are generally subjected to formal and informal training programs by employers to get experience at work. But, most analyses focus on initial education, while little attention has been devoted to the contribution of adult learning as a source of human capital [19].

As seen in Table.2 [20], years of schooling and tertiary educational attainment are high in the United States and Canada. The lowest years of schooling, tertiary and secondary educational attainment is in Italy.

Globalization and new technological and organizational advances have caused change in labour market. Mincer (1989) [4] suggests that technological change produces market demand for human capital. The supply and demand for higher literacy skills have become important for the knowledge world. Skills and knowledge affect the performance of an individual in the labour force and change the structure of the labour force of a country. Thus, higher labour force participation rates, lower unemployment rates and higher skilled employment are constituted in the labour market.

**Table. 1. Unemployment Rates: Commonly Used Definitions**

| | Percent of Labour Force | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Years | G-7 | Canada | France | Germany(1) | Italy(2) | Japan | UK | US(3) |
| 1999 | | | | | | | | |
| Unemployment (Thousands) | | 1 188 | 2 834 | 3 333 | 2 669 | 3 174 | 1 752 | 5 881 |
| 1975-84 (4) | 6.1 | 8.7 | 6.4 | 4.8 | 8.2 | 2.2 | 6.4 | 7.7 |
| 1985 | 7.3 | 10.5 | 10.2 | 8.0 | 10.3 | 2.6 | 10.9 | 7.2 |
| 1986 | 7.3 | 9.5 | 10.4 | 7.6 | 11.1 | 2.8 | 11.1 | 7.0 |
| 1987 | 6.9 | 8.8 | 10.5 | 7.6 | 12.0 | 2.8 | 10.0 | 6.2 |
| 1988 | 6.3 | 7.8 | 10.0 | 7.6 | 12.0 | 2.5 | 8.1 | 5.5 |
| 1989 | 5.9 | 7.5 | 9.4 | 6.8 | 12.0 | 2.3 | 6.2 | 5.3 |
| 1990 | 5.8 | 8.1 | 8.9 | 6.2 | 11.0 | 2.1 | 5.8 | 5.6 |
| 1991 | 6.5 | 10.4 | 9.4 | 5.5 | 10.9 | 2.1 | 8.0 | 6.9 |
| 1992 | 7.2 | 11.3 | 10.3 | 7.7 | 10.7 | 2.2 | 9.7 | 7.5 |
| 1993 | 7.3 | 11.2 | 11.6 | 8.8 | 10.2 | 2.5 | 10.3 | 6.9 |
| 1994 | 7.2 | 10.4 | 12.3 | 9.6 | 11.3 | 2.9 | 9.3 | 6.1 |
| 1995 | 6.9 | 9.5 | 11.6 | 9.4 | 12.0 | 3.1 | 8.2 | 5.6 |
| 1996 | 6.9 | 9.7 | 12.4 | 10.3 | 12.1 | 3.3 | 7.5 | 5.4 |
| 1997 | 6.7 | 9.2 | 12.6 | 11.3 | 12.2 | 3.4 | 5.8 | 5.1 |
| 1998 | 6.7 | 8.7 | 12.3 | 11.2 | 11.9 | 3.2 | 5.0 | 5.3 |
| 1999 | 6.1 | 7.6 | 11.2 | 8.2 | 11.4 | 4.7 | 6.0 | 4.2 |
| 2000 | 5.7 | 6.8 | 9.5 | 7.8 | 10.6 | 4.7 | 5.5 | 4.0 |
| 2001 | 6.0 | 7.2 | 8.6 | 7.8 | 9.5 | 5.0 | 5.1 | 4.8 |
| 2002* | 6.6 | 7.6 | 9.0 | 8.3 | 9.3 | 5.5 | 5.2 | 5.9 |
| 2003* | 6.7 | 6.7 | 8.9 | 8.3 | 8.9 | 5.6 | 5.3 | 6.3 |

***Source: IMF. World Economic Outlook. May 1993 [14]; October 1997 [15]; October 2001 [16]; September 2002 [17].***

*Projections

(1) Data through 1991 apply to West Germany only.

(2) New series starting in 1993, reflecting revisions in the labour force surveys and the definition of unemployment to bring data in line with those of other advanced economies.

(3) The projection for unemployment has been adjusted to reflect the new survey techniques adopted by the US Bureau of Labour Statistics in January.

(4) Arithmetic average for unemployment rate

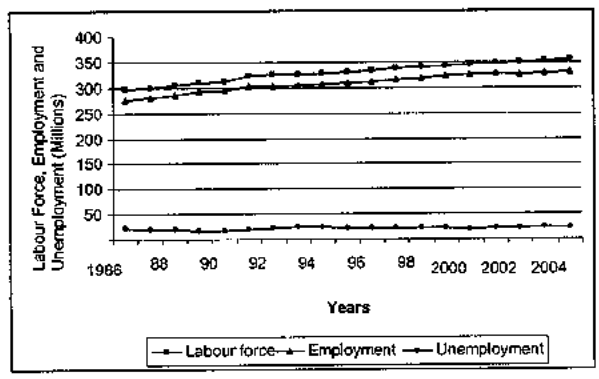



**Figure.1. Labour Force, Employment and Unemployment**

***Data is acquired from IMF. World Economic Outlook. May 1993 [14]; October 1997 [15]; October 2001 [16]; September 2002 [17].***

Education level influences positively employment/ population ratios and high skilled position of individuals. Education reduces the probability of being unemployed. The impact of educated and skilled individuals differs according to the level of educational attainment of individuals. The impact of tertiary education to improve the skills, knowledge and capacity is much higher for workers than secondary education. In Table.3 [21], low education levels are associated with a higher unemployment; unemployment rates clearly decrease when the education levels increase in all G-7 countries. Labour force participation rates and employment/ population ratios are low in less than upper secondary education and are high in secondary and tertiary education. The highest level of these rates and ratios is in tertiary education.

**Table. 2. Barro-Lee and OECD Data on Educational Attainment**

| | Barro-Lee Data | | | | | | OECD Data | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Country | No Schoo | Primary | Partial Secondary | Complete Secondary | Tertiary | Years of Schoo | Below Upper Secondary | Upper Secondary | Tertiary | Years of School |
| Canada | 2 | 14 | 31 | 24 | 30 | 10.7 | 25 | 28 | 47 | 13.2 |
| France | 11 | 48 | 24 | 13 | 15 | 7.7 | 32 | 50 | 19 | 11.2 |
| Germany | 5 | 51 | 16 | 13 | 15 | 7.7 | 16 | 61 | 23 | 13.4 |
| Italy | 14 | 43 | 20 | 12 | 12 | 6.6 | 65 | 27 | 8 | 10.0 |
| Japan | 0 | 31 | 30 | 17 | 22 | 9.4 | | | | |
| UK | 3 | 41 | 27 | 13 | 16 | 9.0 | 24 | 54 | 21 | 12.1 |
| USA | 1 | 8 | 21 | 24 | 47 | 12.2 | 14 | 53 | 33 | 13.5 |

*Source: Barro, R.J. (2003). Education and Economic Growth. (http://www.oecd.org/pdf/M00008000/M00008442.pdf). [30.01.2003] [20].*

**Table.3. Employment/ Population Ratios, Activity and Unemployment Rates by Educational Attainment in G-7 Countries, (2000)**

**Persons Aged 25-64 (percentages)**

| | | Less than upper secondary education | Upper secondary education | Tertiary education |
|---|---|---|---|---|
| | Unemployment rates | 9.9 | 5.8 | 3.8 |
| Canada | Labour force participation rates | 61.1 | 80.8 | 86.0 |
| | Employment/ population ratios | 55.0 | 76.1 | 82.7 |
| | Unemployment rates | 13.9 | 7.9 | 5.1 |
| France | Labour force participation rates | 66.2 | 82.2 | 87.5 |
| | Employment/ population ratios | 57.0 | 75.8 | 83.1 |
| | Unemployment rates | 13.7 | 7.8 | 4.0 |
| Germany | Labour force participation rates | 58.6 | 76.3 | 86.9 |
| | Employment/ population ratios | 50.6 | 70.4 | 83.4 |
| | Unemployment rates | 10.0 | 7.4 | 5.9 |
| Italy | Labour force participation rates | 53.2 | 76.6 | 86.5 |
| | Employment/ population ratios | 47.9 | 71.0 | 81.4 |
| | Unemployment rates | 6.0 | 4.7 | 3.5 |
| Japan | Labour force participation rates | 71.4 | 77.4 | 82.4 |
| | Employment/ population ratios | 67.1 | 73.8 | 79.5 |
| United | Unemployment rates | 8.9 | 4.5 | 2.1 |
| Kingdom | Labour force participation rates | 58.9 | 82.8 | 89.8 |
| | Employment/ population ratios | 53.7 | 79.1 | 87.8 |
| United | Unemployment rates | 7.9 | 3.6 | 1.8 |
| States | Labour force participation rates | 62.7 | 79.5 | 86.5 |
| | Employment/ population ratios | 57.8 | 76.7 | 85.0 |

*Source: OECD, (2002). Employment Outlook 2002 Statistical Annex. Vol. I 2002. no. 76 6. (http://iris.sourceoecd.org/vl=3289868/cl=92/nw=1/rpsv/~6672/v2002n6/s9/p316). [30.01.2003)]. 316. [21].*

Note: "The Table 3 shows the percentages of the population for whom the indicated level of schooling is the highest one attained. The Barro-Lee data, from Barro and Lee (1993, 1996, 2000), refer to the overall population aged 25 and over in 1995. The OECD data, from OECD (1997, 1998a, 1998b), are for persons aged 25-64 in 1997 or 1998 (and for 1996 for the developing countries). In the Barro-Lee data, the average years of schooling come from multiplying the percentages at the various levels by the country's typical duration of school at that level and then summing over the categories. (This computation also considers the breakdown between partial and complete primary schooling)".

### IV.3. Foreigners, Education, Participation and Unemployment Rate

It is a fact that many skilled people in many developing countries have been attracted to the developed countries. There are also more economic refuges in the world than at any time since the Second World War. They are looking for jobs to sustain their lives [22]. However, foreign labour has not been a problem for host countries. In contrast, they have played an important role in the equilibrium of labour markets. Their needs have raised the demand for goods and services and entails expanded employment. Most of the researches have shown that foreign labour has been complementary in labour market rather than a substitute. The impact of foreigners on the labour market has always been positive for all categories of labour with the exception of earlier migrant in the United States and low-skilled groups in Europe [23]. Foreign labour also contributes to the long-term growth of countries. Its effects are on quantity of labour force and the quality in terms of human capital accumulation.

Table.4 [23] shows differences in the level of education between nationals and foreigners aged between 15 and 65, in 1999-2000. Foreign population in lower and upper secondary education is almost equal to nationals in Canada because of applying a selective policy on immigrants. In other countries of G-7, foreigners seem on average to have lower levels of education than nationals with the exception of Italy. The education gap between nationals and foreigners is smaller in the third level of education. Foreign population in the third level of education is higher in Canada, Italy and the United Kingdom than nationals.

Migration in the past was, largely made up of low skilled labour employed in the manufacturing sector. Even the recent immigration flow has been broken down by skilled level, also trend increase in migrant's levels of education in some countries has been lowered too [23].

**Table.4. Foreign and National Adult Populations Classified by Level of Education in G-7 Countries[1] (1999-2000 Average, Percentages)**

| | Lower Secondary | | Upper Secondary | | Third Level | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Foreigners | Nationals | Foreigners | Nationals | Foreigners | Nationals |
| Canada[2] | 22.2 | 23.1 | 54.9 | 60.3 | 22.9 | 16.6 |
| France | 66.4 | 36.2 | 19.7 | 42.0 | 13.9 | 21.8 |
| Germany | 49.4 | 16.5 | 33.4 | 59.3 | 15.2 | 24.2 |
| Italy | 49.8 | 55.8 | 37.2 | 34.6 | 13.0 | 9.5 |
| UK | 30.3 | 19.4 | 30.5 | 53.3 | 39.3 | 27.3 |
| US[3] | 35.0 | 15.7 | 24.1 | 35.0 | 40.9 | 49.3 |

(1) The educational attainment classification is defined as follows: lower secondary refers to pre-primary or lower secondary; upper secondary refers to upper secondary education or post-secondary non tertiary education; third level refers to tertiary education. Data refers to individuals aged 25 to 64.
(2) Foreign-born and native populations aged 25 to 44. Lower secondary refers to below grade 9, upper secondary refers to grades 9 to 13 and third level refers to some post-secondary education plus university degrees.
(3) Foreign –born and native populations aged 25 and over. Lower secondary refers to less than high school diploma, upper secondary refers to high school diploma and third level refers to some college or more.

*Source: OECD. (2001). Trends in International Migration: Continuous Reporting System on Migration. Annual Report. (http://www.oecd.org). [20.03.2003]. 42. [23]*

The participation rate of foreigners is varied by their gender. The participation rate of foreign women was lower than the men's and also the nationals' (Table.5). In Italy, the participation rate of foreigners is higher than the nationals.

For men, the participation rate of nationals is higher than foreigners with the exception of France and Italy. The gap between participation rates of nationals and foreigners is high in Canada, but is small in the other countries.

There are differences between the unemployment rates of foreigners and nationals in Table 5. Foreigners are affected by series of factors according to their national origins. The profile of the foreigners is important for their degree of employability. Demographic structure of foreign population, changes in economic performance, age, gender, nationality, education level, training and experience, mastery of the host countries, language and length of staying in the host country are important factors for the degree of employability [23]. Thus, unemployment rate of foreigners is always higher than nationals (Table.5). For men, it is lower than nationals in Canada and Italy, but the gap is smaller.

**Table.5. Participation Rate and Unemployment Rate of Nationals and Foreigners in G-7 Countries, 1999-2000 Average**

| | Participation rate | | | | Unemployment rate | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Men | | Women | | Men | | Women | |
| | Nationals | Foreigners | National | Foreigners | National | Foreigners | National | Foreigners |
| Canada (1996) (1) | 73.8 | 6.4 | 60.2 | 52.9 | 10.3 | 9.9 | 9.5 | 11.6 |
| France | 75.6 | 76.4 | 63.5 | 48.5 | 8.7 | 19.7 | 12.5 | 28.7 |
| Germany | 80.1 | 77.9 | 64.8 | 49.9 | 7.3 | 14.9 | 8.4 | 13.2 |
| Italy | 74.8 | 89.0 | 46.3 | 52.1 | 8.6 | 5.3 | 15.5 | 16.9 |
| UK | 84.9 | 76.2 | 69.2 | 56.0 | 6.3 | 10.9 | 4.9 | 8.3 |
| US (March 2001) (1) | 73.4 | 79.6 | 61.6 | 53.7 | 4.4 | 4.5 | 4.2 | 5.5 |

(1) The data refer to the native and foreign-born populations.

*Source: OECD. (2001). Trends in International Migration: Continuous Reporting System on Migration. Annual Report. (http://www.oecd.org). [20.03.2003]. 55. [23]*

### IV.4. Education and Earnings

Becker and Heckman point out that education level is an important determinant of earnings in most countries. But there are large differences among countries in their relationship between education and earnings. Countries differ in rewarding education in their labour markets and paying for skills and experience of people. In fact, many studies show that real earnings for high-skilled and highly educated workers have been increased while the real earnings for low skilled and less educated workers in labour market have been decreased [24]. Some researches have been made for G-7 countries: Hoquet (1998) [25] for the United Kingdom and France, Acemoglu and Pischke (1996)[26] for Germany, Pischke (2000) [27] for Germany, Blundell, Dearden and Meghir (1999) [28] for the United Kingdom, Booth et al. (1999) [29] for the United Kingdom, Cosh, Hughes and Weeks (2000) [30] for the United Kingdom, Dearden, Reed and Van Reenen (2000) [31] for the United Kingdom, Green, Ashton and Felstead (2001) [32] for the United Kingdom, Black and Lynch (1996) [33] for the United States. All these studies show that training is positively associated with earnings levels and labour productivity.

The labour market in G-7 countries has been characterized by increases in earnings inequality between the more skilled and less skilled workers. Skilled levels are defined in terms of education, experience, or job classification. Unemployment among the less skilled workers is high in this research. In the labour market, the demand for more skilled workers has increased in the course of spending time. The supply of less-skilled workers has also increased relatively to the more skilled level. The employment increases in more skilled workers has caused the high relative earnings even though their relative supply has increased [15]. But, the labour market earnings have increased because of the excessive demand in market.

Labour demand developments have been towards skilled workers. The industry in G-7 countries has changed towards more skill- intensive industry and low-skilled workers have been less important for the output of these industries. Otherwise, demand for skilled workers within industries has also been changed from unskilled workers towards skilled workers, and the relative earnings of more skilled workers have also risen, too.

Education provides workers both initial earnings advantage and wage premium that increases with time consuming in the labour market [34]. This increased wage inequality can be seen in Table.6 [35], which shows that earnings of upper-income workers grew sharply, while earnings of low-income workers fell relatively to those for G-7 countries, particularly high in the United States, France and the United Kingdom. This wage pattern is the same for both men and women schedule (Figure 2-3) [34].

In Figure.2 and 3, the inequality in wages is clearer for men in the United States, the United Kingdom and Japan than others. The wage of tertiary educated workers is higher than other educated levels for both men and women, with aged, than in the case of less educated workers in G-7 countries with the exception of Japan. In Japan, all educational groups reflect a decline in earnings towards the end of the working life. The women's earnings towards the end of their working lives are smaller than men.

The wage of lower secondary educated workers in France is different from other countries, with earning higher wage from upper secondary educated workers. In Germany and Italy, the gap between the wages of less educated and more educated workers is not too wide. In Canada, the wages of tertiary and upper secondary workers are closer indeed. Among women, the difference between wages depending on the education levels is not as high as for men, in Canada.

**Table. 6. Relative Earnings of the Population with Income from Employment by Level of Educational Attainment and Gender for 25 to 64-Years-Old and 30 to 44-Years-Old (Upper Secondary and Post-Secondary Non-Tertiary Education = 100)**

| | | | Below upper secondary education | | Tertiary-type B education | | Tertiary-type A and advanced research programs | | Tertiary education | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 25-64 | 30-44 | 25-64 | 30-44 | 25-64 | 30-6 | 25-64 | 30-44 |
| | | | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| Canada | 1999 | M | 79 | 78 | 116 | 117 | 159 | 159 | 137 | 137 |
| | | F | 70 | 69 | 116 | 118 | 171 | 189 | 140 | 148 |
| | | M+F | 79 | 79 | 112 | 113 | 162 | 167 | 135 | 138 |
| France | 1999 | M | 88 | 86 | 128 | 137 | 178 | 181 | 159 | 163 |
| | | F | 79 | 81 | 131 | 139 | 158 | 165 | 145 | 152 |
| | | M+F | 84 | 84 | 125 | 133 | 169 | 174 | 150 | 155 |
| Germany | 2000 | M | 80 | 87 | 112 | 110 | 162 | 160 | 141 | 139 |
| | | F | 72 | 71 | 113 | 114 | 154 | 153 | 137 | 137 |
| | | M+F | 75 | 78 | 115 | 114 | 163 | 160 | 143 | 141 |
| Italy | 1998 | M | 54 | 55 | x(5) | x(6) | 138 | 142 | 138 | 142 |
| | | F | 61 | 56 | x(5) | x(6) | 115 | 114 | 115 | 114 |
| | | M+F | 58 | 57 | x(5) | x(6) | 127 | 126 | 127 | 126 |
| United Kingdom | 2001 | M | 72 | 67 | 124 | 126 | 157 | 162 | 147 | 151 |
| | | F | 70 | 74 | 142 | 133 | 206 | 216 | 183 | 183 |
| | | M+F | 67 | 68 | 128 | 124 | 174 | 181 | 159 | 161 |
| United States | 2001 | M | 64 | 63 | 116 | 115 | 186 | 183 | 178 | 175 |
| | | F | 62 | 61 | 117 | 119 | 171 | 173 | 164 | 166 |
| | | M+F | 65 | 64 | 114 | 113 | 181 | 178 | 172 | 169 |

*Note*: x indicates that data are included in another column. The column reference is shown in brackets after "x". *e.g.*, x (2) means that data are included in column 2.

***Source: OECD, (2002). Education at a Glance 2002- Tables. September 03, 2003. ( http:www.oecd.org/dataoecd/8/41/1962701.xls). [30.01.2003]. [35]. See Annex 3 for national data sources (www.oecd.org/els/education/eag2002).***

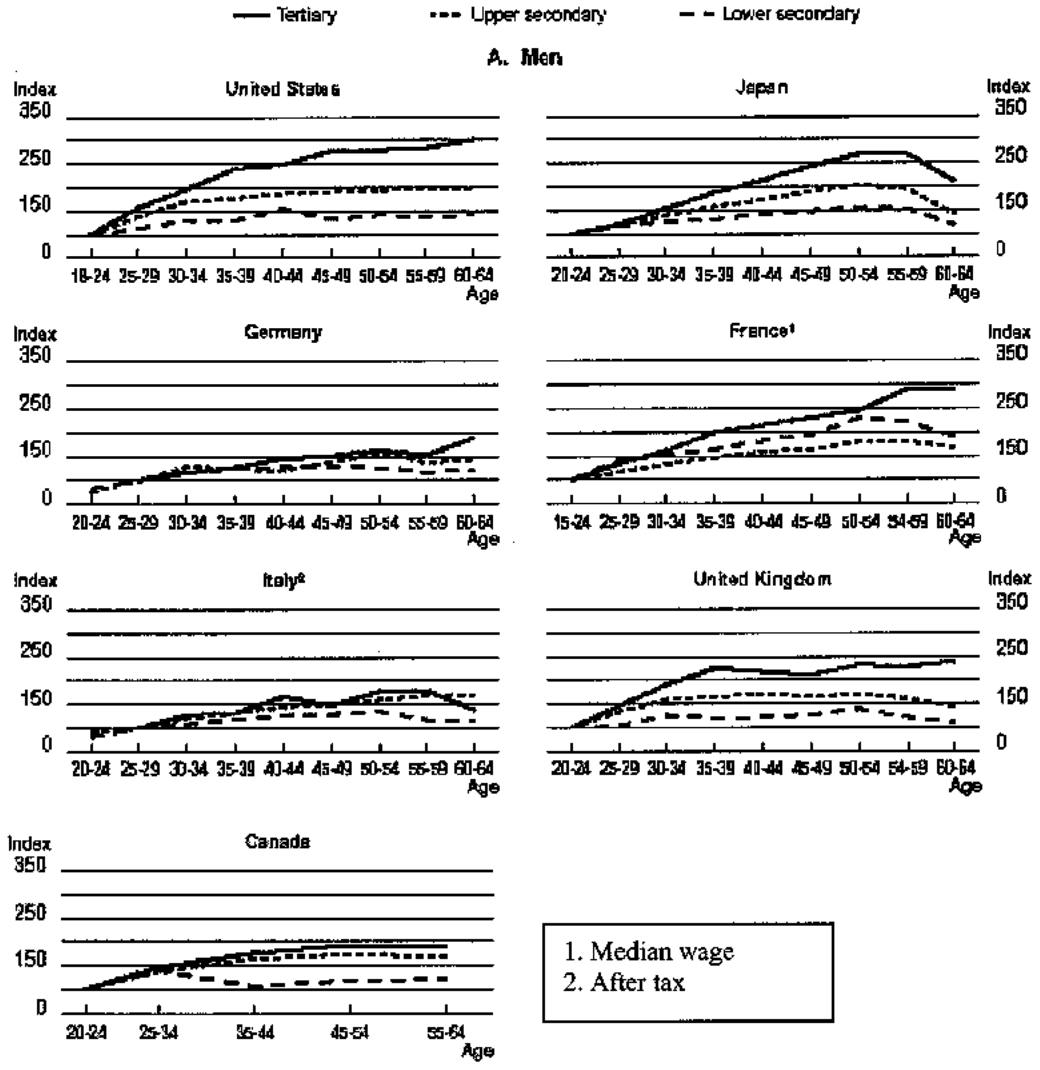



**Figure.2. The Structure of Earnings by Age and Gender (For Men)**

*Source: Blöndal, S.; Field, S. & Girouard, N. (2002). Investment in Human Capital Through Upper Secondary And Tertiary Education. OECD Economic Studies, 34, (http://www.oecd.org/pdf/M00039000/M00039266pdf). [03.03.2003]. [34].*

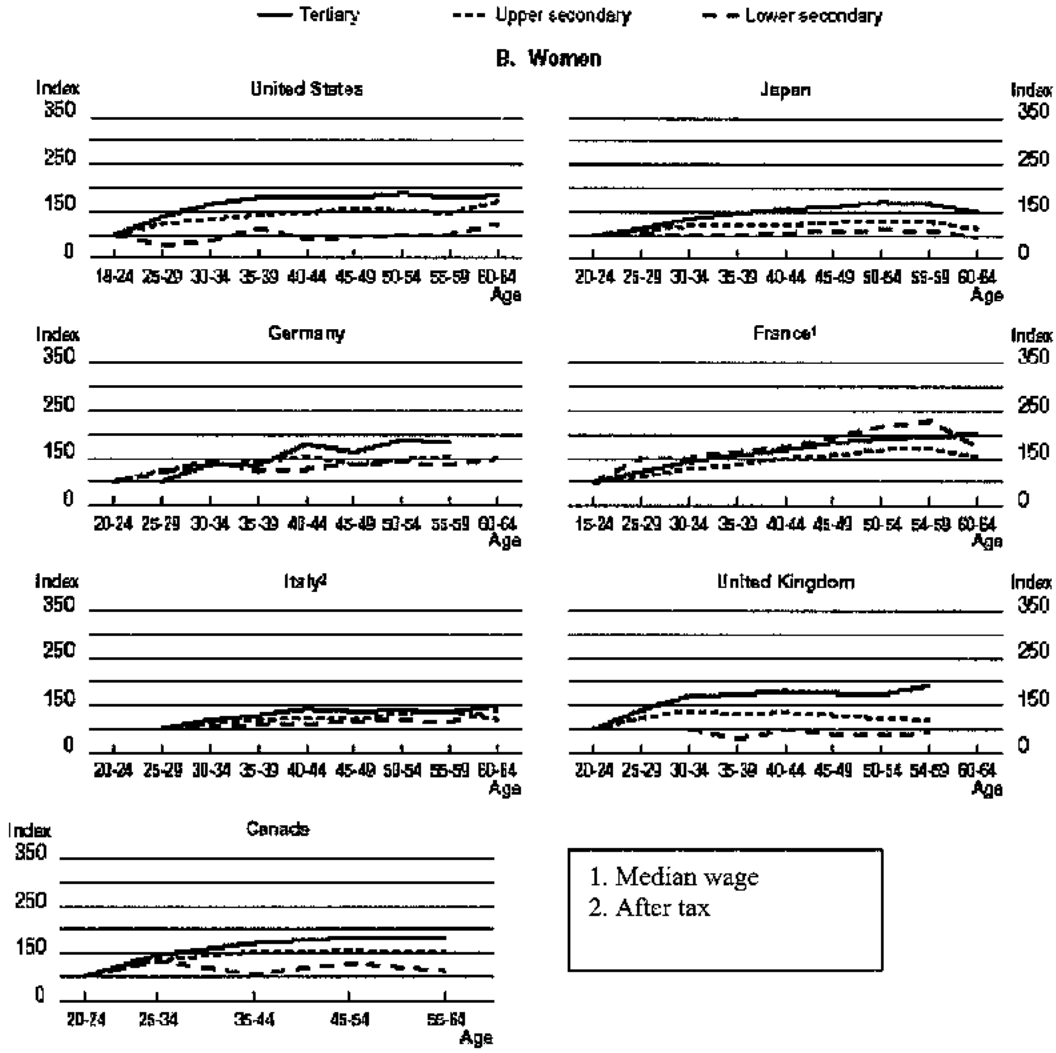



**Figure.3. The Structure of Earnings by Age and Gender (For Women)**

***Source: Blöndal, S.; Field, S. & Girouard, N. (2002). Investment in Human Capital Through Upper Secondary And Tertiary Education. OECD Economic Studies, 34, (http://www.oecd.org/pdf/M00039000/M00039266pdf). [03.03.2003]. [34].***

## V. CONCLUSION

Human capital is central in the new economic environment. Knowledge integrated economy and advances in technology changed labour demand towards skilled workers. This requires policies, spending and especially appreciations to upgrade workers' skills. Skills and education affect positively the performance of labour force and change the structure of the labour force in many countries. Thus, higher labour force participation rate and higher skilled and educated employment participation rates of the labours have constituted the labour market in G-7 countries.

The impact of foreigners on the labour market has mostly been positive for all categories of labours. Foreign labours also contribute to the long-term growth of countries. Its effects are on quantity of labour force and the quality in terms of human capital accumulation.

Education levels and skills are also important determinants of earnings. But there are large differences between countries in rewarding education in their labour markets and paying for skills and experience. But, it is clear that real wages for high-skilled and highly educated workers have increased while the real wages for low skilled and less educated workers decreased in the labour market. The labour market in G-7 countries has been characterized by increases in wage inequality between the more skilled and less skilled workers. Unemployment rate among the less skilled workers is high in G-7 countries. The wage inequality and unemployment also require other policies to reduce these rates.

**REFERENCES**


[1] Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education.* 3rd Ed. Chicago and London: The University of Chicago Press.

[2] Jones, F. Human Capital and Use of Time. *Statistics Canada,* 79, (http://www.statcan.ca/english/research/11F0019MIE/11F0019MIE1995079.pdf). [21.01.2003].

[3] Hornbeck, D.W. & Salamon, L.M. (1991). *Human Capital and America's Future: An Economic Strategy for the'90s.* Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.

[4] Mincer, J. (1989). Human Capital Reponses To Technological Change in the Labour Market. *National Bureau of Economic Research Working Paper,* 3207. (http://netec.mcc.ac.uk/HoPEc/geminiabout.html). [21.012003].

[5] OECD. (2001). *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital.* Centre for Educational Research and Innovation. (http://www.oecd.org/pdf/M00021000/M00021936.pdf). [30.01.2003].

[6] Kiker, B.F. (1966). The Historical Roots of Concept of Human Capital. *Journal of Political Economy,* 74, 481-499.

[7] Kiker, B.F. (1966). The Historical Roots of Concept of Human Capital. (Ed. Kiker, B.F.). (1971). *Investment in Human Capital.* Columbia, South Carolina: University of South Carolina Press.

[8] Schultz, T.W. (1971). *Investment in Human Capital: The Role of Education and Research.* New York: The Free Press.

[9] Farr, W. (1853). Equitable Taxation of Property. *Royal Statis. Soc.,* XVI, March, 1- 45.

[10] Dublin, L. & Lotka, A. (1930). *The Money Value of Man.* New York: Ronald Press Co.

[11] OECD. (1998). *Human Capital Investment: An International Comparison.* Paris: Centre for Educational Research and Innovation.

[12] Healy, T. (1998). Counting Human Capital. *The OECD Observer,* 212, June/July. (http://www.oecd.org/publications/observer/212/Article8eng.html). [21.01.2003].

[13] Hartog, J. (1999). Behind the Veil of Human Capital. Columbia International Affairs Online. *The OECD Observer,* 215, January. (http://www.ciaonet.org/pbeifrm.html). [21.01.2003].

[14] IMF. (1993). *World Economic Outlook.* May.

[15] IMF. (1997). *World Economic Outlook.* October.

[16] IMF. (2001). *World Economic Outlook.* October.

[17] IMF. (2002). *World Economic Outlook.* September.

[18] Becker, G.S. Human Capital. *The Concise Encyclopedia of Economics.* (http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html). [24.01.2003].

[19] Ok, W. & Tergeist, P. (2002). Supporting Economic Growth Through continuous Education and Training – Some Preliminary Results. *Meeting of National Economic Research Organisations, OECD Headquarters.* Paris, 1st July. (http://oecd.org/doc/M00031000/M00031739.doc). [30.01.2003].

[20] Barro, R.J. (2003). Education and Economic Growth. (http://www.oecd.org/pdf/M00008000/M00008442.pdf). [30.01.2003].

[21] OECD, (2002), Employment Outlook 2002 Statistical Annex., Vol. I 2002, no. 76 6. (http://iris.sourceoecd.org/vl=3289868/cl=92/nw=1/rpsv/~6672/v2002n6/s9/p316). [30.01.2003].

[22] Melody, W.H. (2002). The Triumph and Tragedy of Human Capital: Foundation Resource for Building Network Knowledge Economies. (http://link.wits.ca.za/papers/wm20020918.pdf). [21.01.2003].

[23] OECD. (2001). Trends in International Migration: Continuous Reporting System on Migration. *Annual Report.* (http://www.oecd.org). [20.03.2003].

[24] Heckman, J.J. (2000). Policies to Foster Human Capital. *The Harris School Working Paper Series, Supplement 14.* (http://www.ounceofprevention.org/publications/pdf/Fostering_Human_Capital.pdf). [30.01.2003].

[25] Hoquet, L. (1998). Vocational training as a Force of Equality? Training Opportunities and Outcomes in France and Britain. *Document de travail Laboratoire de Microéconomie Appliquée.*

[26] Acemoglu, D. & Pischke, J.S. (1998). Why Do Firms Train? Theory and Evidence. NBRE Working Paper Series, 5605. *Quarterly Journal of Economics,* 113, 79-119.

[27] Pischke, J.S. (2000). Continuous Training in Germany. *CEPR Discussion Paper Series,* 2428.

[28] Blundell, R.; Dearden, L. & Meghir, C. (1999). *Work-related Training and Earning.* DFEE mimeo.

[29] Booth, A.; Zoega, G. & Francesconi, M. (1999). Training, rent –sharing and Unions. *CEPR Discussion Paper Series,* 2200.

[30] Cosh, A.; Hughes, A. & Weeks, M. (2000). The Relationship between Training and Employment Growth in Small and Medium-sized Enterprises. *DFEE Research Report,* RR245.

[31] Dearden, L.; Reed, H. & Van Reenen, J. (2000). Who Gain When Workers Train? *The Institute for Fiscal Studies Working Papers*, WP00/04.

[32] Green, F.; Ashton, D. & Felstead, A. (2001). Estimating the Determinants of Supply of Computing, Problem-solving, Communication, Social, and Teamworking Skills. *Oxford Economic Papers*, 3, 406-433.

[33] Black, S. & Lynch, L. (1996). Human Capital Investment and productivity. *American Economic Review*, 86(2), 263-267.

[34] Blöndal, S.; Field, S. & Girouard, N. (2002). Investment in Human Capital Through Upper Secondary And Tertiary Education. *OECD Economic Studies*, 34, (http://www.oecd.org/pdf/M00039000/M00039266pdf). [03.03.2003].

[35] OECD, (2002). Education at a Glance 2002- Tables. September 03, 2003. (http:www.oecd.org/dataoecd/8/41/1962701.xls). [30.01.2003).

**Acknowledgement: This paper is prepared in 2003 at Dalhousie University, Halifax, Canada. I would like to thank them for their research opportunities they provided me during my visiting scholarship there.**

**Meriç S. ERTEKİN** (msubasi@anadolu.edu.tr) has Ph.D. of Economics at Anadolu University Social Sciences Institute. She is Assistant Professor in Faculty of Economics and Administrative Sciences at Anadolu University. Her research areas are multinational companies, foreign direct investments, economic growth, and globalization.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.229-241.

# TÜRKİYE'DE HİZMET SEKTÖRÜ'NÜN GENEL YAPISI (GİRDİ-ÇIKTI YAKLAŞIMIYLA)

*Mesut ÇAKIR[1], Fatma YÜKSEL[2], Abdullah ÖZDEMİR[3]*

*[1]Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*
*[2]Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi Dr.*
*[3]Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, Araştırma Görevlisi*

***GENERAL STRUCTURE OF SERVICE SECTOR IN TURKEY (WITH INPUT-OUTPUT APPROACH)***

***Abstract:*** *The service sector which directly provides human needs is a forefront production style. In recent years, service sector has rapidly developed more than real sector. Increasing prosperity, demand of more prosperous life, increasing leisure times, technological and demographic chances cause to increase the demands to service. Besides, the increasing demand to unfinished and final goods gave the way of increasing employment in service sector. Therefore, the percentage of service sector within GDP increases day by day. Global scale economies, government policies, technological improvement and suitable physical distribution channels are reasons of globalization in service sector. Apart from this importance, the service sector has become more significant with considerations of forward and backward connections of other sectors since 1990s. With the help of new investments, the service sector will become to an easing factor of the development of a country.*

***Keywords:*** *Service Sector, Leading Sector, Backward Connection Effect, Forward Connection Effect*

***TÜRKİYE'DE HİZMET SEKTÖRÜ'NÜN GENEL YAPISI (GİRDİ-ÇIKTI YAKLAŞIMIYLA)***

***Özet:*** *Hizmet sektörü insan gereksinimlerini doğrudan karşılaması nedeniyle kalitesiyle ön plana çıkan bir üretim biçimidir. Hizmet sektörü son yıllarda reel sektörden çok daha hızlı olarak büyüme göstermiştir. Artan refah düzeyi, daha iyi yaşam kalitesi isteği, daha fazla boş zaman, teknolojik ve demografik değişiklikler hizmetlere olan talebi artırmaktadır. Ayrıca, ara ve nihai hizmet talebindeki hızlı artış, hizmet istihdamında artışa neden olmaktadır. Bu ise, hizmet sektörünün milli Gelir içerisindeki payını gün geçtikçe artırmaktadır. Küresel ölçek ekonomileri, devlet politikaları ve düzenlemeleri, teknolojik gelişmeler ve uygun fiziksel dağıtım kanalları hizmet işletmelerini küreselleşmeye götüren nedenler arasında sayılmaktadır. Hizmet sektörünün bu öneminin yanı sıra, diğer sektörlerle olan ileri ve geri bağlantısı birlikte düşünüldüğünde de hizmet sektörü, 1990 yıllarla birlikte çok daha önemli bir konuma gelmiştir. Bu sektöre yapılacak yatırımlar ve yenilemelerle birlikte ülke kalkınması daha kolay gerçekleştirilebilir olabilecektir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Hizmet Sektörü, Lokomotif Sektör, İleri Bağlantı Etkisi, Geri Bağlantı Etkisi.*

## I. GİRİŞ

Günümüzde, hizmet sektörünün önemi her geçen gün artmakta, en hızlı teknolojik gelişmeler ve yenilikler bu sektörde görülmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde, geleneksel üretim anlayışının yerini hizmet üretiminin alması, bilim ekonomisi ve hizmet sektörüne verilen önemi artırmaktadır.

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı rekabetçi ortam, eskiye nazaran çok daha yoğun ve dinamiktir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, modern üretim yöntemleri, istek ve beklentisi artan müşteriler ve politik engellere karşın hızlı bir sermaye akışı, yeni iş fırsatları ve şiddetli bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Söz konusu bu yoğun rekabetçi ortamla, hizmet sektöründe de karşılaşılmaktadır.

## II. HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER

Son yıllarda, gelişmiş batı ülkelerinde hizmet ekonomisindeki önemli ölçüdeki büyümelerle birlikte, hizmet endüstrisinde yoğun bir rekabet ortamı da söz konusu olmuştur. Bunun çeşitli nedenleri vardır [1]:

- Bazı endüstrilerde kamunun özel sektöre müdahalelerinin azaltılması, örneğin havayolları, taşımacılık, banka, vb.

- Tıp, hukuk ve diğer mesleklerde reklam yasağının kaldırılmasına ilişkin mahkeme kararlarının rekabeti artırması.

- Güneş enerjisi ve bilgi işlem alanlarında olduğu gibi, yeni tekniklerin yeni hizmet alanlarının açılmasına neden olması.

- Teknolojik ilerlemelerin daha önce tamamen elde yapılan hizmet endüstrilerine, otomasyon ve diğer kolaylıklar getirmesi.

- Hizmet zincirleri ve franchise sistemlerin, güzellik salonu, oto tamiri, sağlık, dişçilik, emlakçılık gibi

daha önce bağımsız yapılan işlerin yerini alması.

- Doktor ve avukat gibi hizmetlerin arzındaki artışların daha önceleri koruma altındaki bu dallara daha çok rekabet getirmesi.

- Bankacılık, perakendecilik alanında dış rekabetin artışıdır.

Hizmet pazarlaması ve yönetimi alanındaki gelişmeler öncelikli olarak bankacılık ve sağlık hizmetleri gibi hizmet endüstrilerinde yaşanmıştır. Söz konusu bu geleneksel hizmet endüstrileri, daha çok rekabetçi olmayı ve gelişmeyi sürdürdüğünden dolayı, etkin hizmet yönetimi ve pazarlama stratejilerine ilişkin gereksinim bu alandadır. Fakat, günümüzde otomobil ve bilgisayar gibi sanayi ve teknoloji endüstrileri de dünya çapında rekabet edebilmek için kaliteli hizmet sunmanın gerekli olduğunun farkındadırlar. Dolayısıyla, elde ettikleri gelir ve kârlarının büyük bir oranının, sunmuş oldukları hizmetlerden kaynaklandığını bilmektedirler [2].

Günümüzde, hizmetler ve imalat sanayi arasındaki farklılıklar giderek daha fazla belirsizleşmektedir. Hizmetler ve imalat sanayi arasındaki farklılıkların azalması eğiliminin önemli bazı göstergeleri şunlardır [3]:

- Hizmetler genellikle "fiziki varlıktan yoksun" ve "stoklanması güç" olmakla birlikte, enformasyon hizmetleri gibi bazı alanlarda, stoklanabilen ve pazarlığı yapılabilen standart ürünler olarak gelişen bir sektördür. Elektronik ticaretin gelişmesi ve doğrudan yabancı yatırımlar aracılığıyla hizmet ticaretinin artması, bu hususta son derece önemli olmaktadır.

- Geleneksel olarak hizmetlerde sabit sermaye esas olarak alındığında, bina ve inşaatlardan oluşurken, günümüzde giderek daha fazla ekipman ve makine kullanılmaktadır.

- İmalat sanayiinde olduğu gibi, bazı hizmetler yüksek nitelikli işgücü, diğer bazı hizmetler ise daha düşük nitelikli işgücü kullanmaktadır. Teknik yeterlilik giderek daha çok önem taşırken, bazı ustalık becerileri standardize edilebilmektedir.

- Bir çok hizmetin ticareti sınırlı ise de uluslararası ticarette serbestleşmeyi düzenleyen reformlarla birlikte, hizmet ticareti yelpazesi oldukça genişletilmektedir.

- İmalat sektörüne göre çok sınırlı kalmakla birlikte, hizmet sektöründe "ölçek ekonomileri" geçmişe göre daha fazla gelişmektedir.

Gerek akademik çevrelerin, gerekse işletmelerin hizmetlere verdiği önem, son yıllarda büyük ölçüde değişiklik göstermektedir. Hizmetlerin artan önemi bir çok açıdan görülebilir [4]:

1- İmalat sektöründeki firmalarda istihdam oranının yarısına yakın kısmı hizmet sağlayan insanlardan oluşmaktadır. Pazarlama, finansman ve satın alma gibi işletme birimleri hem üretim hem de müşteriler için, destekleyici hizmetler sağlamaktadırlar. Bu hizmetlerin iyi bir şekilde sağlanması, üretilen malları ve müşterilerin firmaya ilişkin algılamalarını etkilemektedir.

2- Hizmet, rekabet üstünlüğü elde etmenin de önemli bir bileşenidir. Müşteriler, satın aldıkları malların teknik özelliklerinden daha çok uzun dönemde, firmanın ilgi ve sorumluluğuna önem vermektedirler. Bu şekilde, müşteri ürünü satın almış gibi görünmesine rağmen asıl olarak, hizmetlerle ilgilenmektedir.

Dünya genelinde hizmet ticareti, 1990'lı yıllar boyunca mal ticaretinden daha hızlı bir büyüme göstermiştir. Hizmetler, dünyadaki toplam üretim hacminin üçte ikisine yakınını oluştururken, bir çok gelişmiş toplumda üretim ve istihdamın % 70'inden fazlasını oluşturmaktadır. Bu yapısıyla hizmetler, dünya genelinde üstün bir güç haline gelmiştir [5].

ABD ve İskandinav ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin temel yapılarında yaşanan değişiklikler, değer yaratan sektörlerin ekonomik yapıdaki değişen oranları ve bu ülkelerin GSMH'larının yaklaşık üçte ikisinin hizmet üretiminden oluşması, hizmet sektöründe yaşanan önemli değişimin göstergesidir [6].

Hizmet sektörü, hızlı bir şekilde büyüme göstermektedir. Örneğin; Amerika'da hizmet sektörü, GSMH'nın % 70'inden daha fazla bir payını oluşturmaktadır. 1980'li yılların ortalarından beri, sağlık hizmetleri, muhasebe, mühendislik, mimarlık hizmetleri ve bakım onarım hizmetleri gibi önemli hizmet sektörlerinin büyüme oranı, diğer endüstrilerin yaklaşık iki katı büyüklüğünde gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra, Amerika'da hizmet sektöründe, istihdamdaki büyüme, sanayi sektörüne göre daha hızlıdır. Hizmet sektörü, işgücünün yaklaşık % 80'ini istihdam etmektedir [7].

OECD ülkelerinde de hizmet sektörünün son yıllarda GSMH'ya, istihdama, uluslararası ticarete ve teknolojik gelişmeye katkısı artmaktadır. Son yıllarda bazı OECD ülkelerinde imalat sanayiinin GSMH'daki payı yaklaşık % 20'lere gerilerken, hizmet sektörünün payı ise % 70'leri aşmaktadır. Bunun yanı sıra hizmetlere ilişkin doğrudan yabancı yatırımların toplam hacmi, imalat sanayiine ilişkin doğrudan yabancı yatırımların toplam hacminden yüksek olması dikkat çekicidir. Doğrudan yabancı yatırımın katkıları en fazla perakendecilik, bankacılık, firma hizmetleri, telekomünikasyon alanında gerçekleşmiştir [3].

Hizmet sektöründeki büyüme, Amerika ve diğer sanayileşmiş toplumlarla sınırlı değildir. Gelişmekte olan ekonomilerde, dünya ticaretinde hizmet üretiminin payı 1980 yılında % 17 iken, 1997 yılında % 20'ye yükselerek artan bir trende sahip olmuştur. Bu sayede, Hong-Kong, Singapur, Güney Kore ve Tayvan'dan oluşan ve "Asya Kaplanları" olarak adlandırılan ülkeler de ekonomik gelişme ve yaşam standartları açısından gelişmiş ülkeleri yakalamış durumdadırlar. Örneğin; Hong-Kong ve Güney Kore'nin son on yıl boyunca hizmet ihracatı mal ihracatından daha hızlı büyüme göstermektedir. Singapur, toplam hizmet üretiminin yaklaşık % 70'ini ihraç ederken, Güney Kore'de hizmetler, GSMH içerisinde % 52'lik bir paya sahiptir. Hong-Kong istihdamda olduğu gibi, GSMH'nın % 80'den daha fazla payını oluşturan en gelişmiş hizmet sektörüne sahiptir. Hizmet sektörünün GSMH içerisindeki payı Arjantin'de % 65, Meksika'da % 64, Güney Afrika'da ise % 65'tir. Benzer şekilde, şu anda, işgücünün % 40'ından daha azını hizmet sektöründe istihdam eden Endonezya, Tayland ve Çin'in bu yapıları, hizmet sektörlerindeki fırsatları ve büyüme işaretlerini göstermektedir [5].

Amerikan ekonomisi içerisinde hizmet sektörü; istihdama, GSMH'ya, yeni iş alanlarına, uluslararası ticarete ve imalat sektörüne olan katkıları açısından, önemli bir yere sahiptir. Günümüzde, çalışan işgücünün büyük çoğunluğu hizmet sektöründe istihdam edildiği için, Amerikan ekonomisi bir "hizmet ekonomisi" olarak nitelendirilebilir. Amerika'da hizmet sektörünün GSMH içindeki payı % 70'leri aşmaktadır. Bu gelişme imalat sektörünün önemini yitirdiği anlamına gelmemekte fakat ekonomik faaliyetlerin büyük çoğunluğunun hizmet sektöründe olacağını işaret etmektedir [8].

Küreselleşme olgusuyla birlikte gündeme gelen ulusal sınırların ortadan kalkması ve tüm dünyanın ortak bir pazar haline gelmesi, hizmetlerin de aynı şekilde "uluslararasılaşmasını" doğurmuştur.

Hizmetlerin uluslararası ticaret değeri de son yıllarda artış göstermektedir. Bu artış, bir çok ülkede, hizmetlere olan talepteki ve uluslararası ticaret hacmindeki artıştan kaynaklanmaktadır.

Uluslararası ticaret hacmindeki artışa paralel olarak, taşımacılık, iletişim, sigortacılık, bankacılık, yasal hizmetler gibi uluslararası ticaret için gerekli olan belli başlı hizmetlerde de bir artış söz konusu olmuştur. Bu hizmetlerin yanı sıra, reklamcılık, muhasebe, tercümanlık gibi faaliyetler de uluslararası ticaret için gerekli olan hizmetlerdir.

Hizmetler olmaksızın uluslararası ticaret mümkün değildir. Hem ulusal hem de uluslararası alanda sunulan hizmetler için bu özellik geçerlidir. Taşımacılık, telekomünikasyon, sigortacılık gibi hizmetler, mal ve hizmetlerin uluslararası piyasalarda dolaşımı için gereklidir. Ticaret yapan firmalar arasında, iletişimi sağlayan, fon transfer eden, satın alım için gerekli krediyi temin eden, mal veya hizmeti sigorta eden firmalar uluslararası ticarette yer almaktadır. Hizmetler, uluslararası ticarette dolaylı olarak yer aldığı gibi doğrudan da ihracatı ve ithalatı mümkündür. Örneğin; bir Amerikan otomobil firması gelecek yılda piyasaya süreceği yeni modeli için başka bir ülkeden otomobil tasarımcı ithal edebilir. Kısacası hizmetlerin, uluslararası ticareti söz konusudur [8].

Bazı firmalar, maliyetlerini azaltmak, pazar payını artırmak ya da stratejik bir hareket olarak, yabancı sermaye yatırımı yapmayı tercih etmektedirler. Bir çok hizmet işletmesi, ulusal pazarlar doymuş olduğu için, yabancı pazarlarda yeni iş fırsatları arayışı içerisindedir. Bu nedenle hizmet anlayışları ve dağıtım sistemlerinde bazı yenilikler yaparak, aynı başarıyı dış pazarlarda da sağlayabileceklerini düşünmektedirler. Hizmet işletmelerini küreselleşmeye götüren nedenler sekiz ana grupta toplanabilir [8-10].

1- Ortak Müşteri İstekleri: Bazı hizmet firmaları dünya çapında standart bir öz hizmet sunma fırsatına sahiptir. Bazı destekleyici hizmetlerle, sunmuş olduğu öz hizmeti, kişiye özel hale getirebilir. Fast-food ve havayolları hizmetleri, küresel hizmetlere örnek olarak gösterilebilir.

2- Küresel Müşteriler: Bir çok Amerikalı turist yabancı bir ülkede yerel bir restorana gitmek yerine Mc Donalds'a gitmeyi tercih etmektedirler. Benzer şekilde, Amerikan firmasından araba kiralama yoluna gitmektedirler.

3- Küresel Kanallar: İnternet, bir çok mal ve hizmetin satışı ve dağıtımı açısından küresel bir kanal görevi görmektedir. Müşteriler; bankacılık, eğlence, seyahat gibi hizmetleri, bu tür elektronik dağıtım kanalları aracılığıyla satın alabilmektedirler. Çok küçük hizmet işletmeleri bile, yabancı ülkelerde şube açmaksızın internet aracılığıyla hizmetlerini müşterilerine ulaştırabilme olanağına sahiptir.

4- Küresel Ölçek Ekonomileri: Hizmetler, ölçek ekonomileri açısından az sayıda imkan sağlar. Bunun asıl nedeni, bir çok hizmete ilişkin talebin coğrafik olarak dağınık olmasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı, üretim konusunda ölçek ekonomilerinden yararlanmak için büyük hizmet kuruluşlarının inşa edilmesi imalat sektörüne göre daha da zordur. Hizmet kapasitesi ve istihdam edilen işgücü miktarı ortalama olarak talep edilenin üzerindedir. Yani, hizmet kuruluşlarında atıl kapasite söz konusudur. Ölçek ekonomileri gerçekleştirilebilir ise bu, hizmet işletmesinin küreselleşmesi için bir fırsat yaratır.

5- Uygun Fiziksel Dağıtım: Son yıllarda seyahat

ve taşıma maliyetleri düşme eğilimi göstermektedir. Bu değişim, önceden yararlanılması güç olan bazı hizmetleri, diğer ülkelerdeki insanlar için ekonomik bakımdan faydalanılabilir kılmaktadır. Dolayısıyla, gelişmiş ülkelerdeki sağlık, eğitim gibi hizmetlerden, gelişmekte olan ülkelerdeki bazı insanlar, eskiye nazaran daha fazla faydalanmaktadırlar. Örneğin, Amerika'daki üniversiteler dünya genelinde bir çok öğrenciye eğitim imkanı sağlamaktadır.

6- Teknolojik Gelişmeler: Bilgisayar ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, sadece hizmetlerin uluslararasılaşması açısından bazı engelleri ortadan kaldırmamakta, aynı zamanda yeni hizmetlerin üretimi ve dağıtım fırsatlarını yaratmaktadır. Bu tür gelişmeler aynı zamanda, hizmet endüstrilerindeki doğrudan yabancı yatırımlara da katkı sağlarlar.

7- Devlet Politikaları ve Düzenlemeler: Ülkeler, kendi yerli firmalarını yabancı firmalara karşı korumak, dış ticaret dengesini iyileştirmek gibi nedenlerle kendi ülkelerindeki ticareti ve doğrudan yabancı yatırımları sınırlandırabilirler. Fakat, bu tür sınırlandırmalar ve engeller, hem ticareti hem de yabancı yatırım miktarını azaltabilir. Bu engellerin ortadan kaldırılması, hizmetlerin uluslararasılaşmasını teşvik edebilir. Günümüzde, dünya genelindeki trend bu yönde gelişim göstermektedir.

8- Rekabet Üstünlüğü: Hizmet işletmelerini uluslararası pazarlara taşıyan çok önemli bir neden, onların iç pazarda başarılı hizmet anlayışı ve dağıtım sisteminin yabancı ülkelerde tekrar sağlanabilme imkanıdır.

Hizmet sektöründeki büyüme, bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde açık bir şekilde görülmektedir. Bazı itici güçler, global ekonomide hizmetlerin büyümesini hızlandırmaktadır. Sınırlarının ortadan kalktığı bir dünyada, hizmetlerin önemi ve büyümesinin altında yatan güçleri zorlayan kilit nedenler Javalgi ve White'ye göre şunlardır [5]:

- Dünya Ticaret Örgütü (WTO)'nün kurulması ve bu örgütün hizmetlerin uluslararası alana dağılmasındaki etkisi, hizmetlerin dünya genelinde sağlanması için bir çok fırsat yaratmaktadır.

- Fikirsel mülkiyet hakları, yayın hakları, patentler, markalar gibi konulardaki bir çok koruyucu önlem, firmaların ürün ve hizmetlerini uluslararası alanda sunmaları konusunda güven sağlamaktadır.

- Hükümetlerin ticaret ve doğrudan yabancı yatırımlara yönelik değişen tutumları, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde, hizmet sektörünün gelişiminin ve öneminin artmasını kolaylaştırmıştır.

- Bölgesel ekonomik bloklar (NAFTA, AB, vb. gibi), mallar ve hizmetlere ilişkin daha büyük pazarlar ve böylelikle daha fazla fırsatlar yaratmaktadır.

- Bilgisayar ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve ulaşım olanakları hizmetlerin, bilginin ve insanların ulusal sınırların ötesine daha kolay, daha hızlı ve ekonomik bir şekilde dolaşımını kolaylaştırmaktadır.

- Artan zenginlik, boş zaman, daha iyi eğitim düzeyi, işgücünde artan kadın sayısı gibi bir çok değişen demografik koşullar en karmaşıktan en temel hizmetlere kadar değişen sayıda hizmetlere ilişkin daha fazla talep yaratmaktadır. Hizmet sektörü, küresel ekonomide önemli rol oynayan bir sektördür. Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) uluslararası pazarlarda hizmetlerin pazarlanması için engelleri ortadan kaldırmıştır. Anlaşmadan sonra, ticaret için mevcut bariyerler azaltılmış ve hizmetlerin ticaretinde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde büyüme yaşanmaktadır.

Hizmetlerin uluslararası ticarette de hızla büyüyen bir sektör olmasına karşılık, hizmet işletmelerinin büyüyen bu küresel hizmet ekonomisinde nasıl bir yer alacağı, engelleri ne şekilde aşabileceği, hizmet ihracatını artırabilmek için ne tür bir pazarlama stratejisi geliştirebileceği gibi sorunlara çözüm bulabilmek önemli bir konudur [11].

Hizmet istihdamındaki artışın en önemli sebebi, nihai ve ara hizmet talebindeki hızlı artış olarak gösterilebilir. Sanayileşme, ekonomik büyüme ve gelişmenin göstergelerinden biri kabul edilir. Sanayileşmenin beraberinde getireceği gelir artışları, bireysel tüketicileri eskiden kendi başlarına yaptıkları faaliyetleri satın alma yoluna itecektir. Aynı şekilde firmalarda önceden kendilerinin yaptıkları bazı hizmetleri artık bu konuda profesyonelleşmiş başka kişi ya da firmalara yaptırmaya başlayacaklardır. Sonuçta hem firmaların hem de nihai tüketicilerin hızla artan hizmet talepleri, sektörde büyümeye neden olacaktır [12].

## III. HİZMET SEKTÖRÜNÜN GELİŞMESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Hizmetlerin ekonomik rolü, bir çok ülkede son yıllarda artış göstermektedir. Sanayileşmiş ülkelerde, hizmetlerin GSMH içindeki payı, 1990'lı yılların başında % 65'lere ulaşmıştır. Bu rakam diğer ülkeler için de önem taşımaktadır. Gerek bireysel müşteriler, gerekse firmalar, daha çok ve daha iyi kalitede hizmet talep etmektedir. Hizmetlere olan talepteki bu artış, bir çok gelişmeye bağlı olarak açıklanabilir.

Bu gelişmelerden birincisi, hizmetlere ilişkin artan gereksinimdir. Günümüzde, dünya genelindeki bir çok ülkede, seyahat, tatil ve eğlenceye olan artan talep, daha kaliteli sağlık hizmetleri, şehirleşme gibi yaşam

şeklindeki bir çok değişime yol açan daha yüksek bir yaşam standardı isteği artmaktadır. Firmaların da artan rekabet ortamında danışmanlık, reklamcılık, yasal ve yatırım hizmetlerine olan taleplerinde bir artış yaşanmaktadır. Bireylerin hizmetlere olan taleplerindeki artış, çok sayıdaki faktörün yansımasıdır [8,13,14]:

- Artan refah düzeyi
- Daha iyi yaşam kalitesi isteği
- Daha fazla boş zaman
- Şehirleşmenin getirdiği yeni hizmetlerin gerekliliği
- Demografik değişiklikler
- Sosyo ekonomik değişiklikler
- Teknolojik değişiklikler
- Satın alıcıların artan bilinç düzeyi

Bağımlılık oranı (bir ailede çalışan kişinin bakması gereken kişi sayısı)'nda meydana gelen azalmalar neticesinde, ailelerin gelir düzeyindeki artışlar (hizmet alımı için önceden kaynak bulunamaz iken), günümüzde daha fazla hizmet tüketimini beraberinde getirmektedir.

Uluslararasılaşma, artan bilinç düzeyi, yönetimin karmaşıklığı gibi faktörler firma ve kuruluşları çok çeşitli hizmetlere yöneltmiştir. Ürünlerin teknolojik karmaşıklığı arttıkça, tasarım, eğitim ve bakım hizmetlerine olan talep miktarında da artış meydana gelmektedir. Aynı zamanda, yasal düzenlemedeki değişiklikler ve teknolojik gelişmeler de yeni hizmet alanları yaratmaktadır [13].

İkinci gelişme ise; hizmetlerin, belirli bir hizmet alanında uzmanlaşmış işletmeler tarafından sunulmasıdır. Hizmetlerin bu kadar yaygınlaşmasının asıl nedeni, alanında uzmanlaşmış hizmet firmalarının sağladığı "maliyet tasarrufu"dur. Çünkü bu firmalar, ekipman, prosedür ve yöntem konusunda standartlaşmayı sağlamış oldukları için, hizmet faaliyetlerinde ve ekipman, malzeme satın almada "ölçek ekonomileri"nden yararlanabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde, bir çok ailede eşlerin her birinin çalışmasıyla birlikte, refah düzeyinin de artış göstermesi, daha önce aile üyeleri tarafından gerçekleştirilen bazı hizmetleri satın alma gereksinimi ve alışkanlığını doğurmuştur. Örneğin; ailelerin daha fazla hazır yiyecek tüketmesi gibi. Bunun yanı sıra bir çok işletme; maaş ödeme, bakım, güvenlik, temizlik gibi hizmetleri önceden kendi bünyesinde gerçekleştirirken günümüzde ise dış kaynaklar (outsourcing)'dan yararlanmaktadır [13].

"Dış kaynaklardan yararlanma" uygulaması, hizmet sektörünün büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Hizmet işletmelerinin, genel ekonomik yapı içerisinde daha önemli bir konuma gelmelerinde, bu uygulama etkili olmuştur. Özellikle, finansman, sigorta, gayri menkul ve ulaşım sektörlerinde, dış kaynağa dayalı bilgi teknolojilerinden daha yaygın olarak faydalanılmaktadır [15].

Hizmetlere yönelik talep artışında etkili bir diğer gelişme ise; hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, bazı kamu hizmetlerinin özelleştirilmesidir. Bu sayede, kamunun uyguladığı, piyasa yapısına uygun olmayan ve işlemleri yavaşlatan bürokratik uygulamalar da ortadan kaldırılmış olmaktadır [8,16]. Sağlık, eğitim, telekomünikasyon ve temizlik gibi hizmetlerin özelleştirilmesi, yalnız hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve maliyet tasarrufu konusunda avantaj sağlamaz, aynı zamanda bu hizmetlerin dış pazarlara girmesine de yardımcı olur [13].

Telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmeler de hizmet talebinde olumlu yönde artışa yol açmaktadır. Teknolojik gelişmeler, endüstri yapısındaki değişikliklerin hem sebebi hem etkisi hem de bir çok hizmet endüstrisinde rekabet üstünlüğünün bir kaynağıdır. Bu tür gelişmelerin, hizmet ticaretinde önemli bir etkisi vardır. Bu sayede bir çok hizmetin ticaretini kolaylaştırmakta, bilgi paylaşım hızını artırmakta ve yeni hizmet fırsatları yaratmaktadır. Gelişmeler sadece ticaret hacminde bir artış değil, aynı zamanda hizmetlere yönelik doğrudan yabancı yatırımlarda da bir artışa yol açmaktadır. Bir çok ülkede, çeşitli hizmetlerdeki talep artışı, uluslararası hizmet firmaları için bu hizmet pazarlarını çekici kılmaktadır [8].

Teknolojik gelişmeler, hizmetlerin gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Hizmet işletmelerinin daha yüksek kalitede hizmet sunmalarına olanak sağlayarak, verimlilik artışının sağlanmasında, yüksek kaliteli hizmetlerin dağıtım maliyetinin düşürülmesinde ve müşteri bağlılığının yaratılmasında önemli katkılar sağlamaktadır [8].

Teknolojik dönüşüm, hizmet üretim faaliyetlerini de köklü bir şekilde etkilemiştir. Modern teknolojiler geleneksel hizmetlerin büyük bir kısmı için çalışmanın yöntemini de değiştirmiştir. Bu değişme, aynı zamanda hizmet üretim sürecinde faktör sermayesi ihtiyacını da artırmıştır. Çağdaş ekonominin, hizmet ekonomisinden çok süper sınai veya üçüncü endüstri devrimi tipi ekonomi olarak anılmasına neden olmuştur. Başka bir ifadeyle bir tür hizmet faaliyetlerinin sınai hale gelmesi söz konusu olmuştur [17].

Hizmet sektöründe, bilgi ve iletişim (bilişim) teknolojileri hizmet ticaretinin büyümesi ve genişlemesinde büyük bir öneme sahiptir. Bilgi

teknolojisi, hizmet faaliyetlerinin taşınabilirliğini sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri, özellikle, üretim ve tüketimin bölgesel veya zaman faktörleri tarafından engellenmiş hizmet faaliyetlerinin taşınabilirliğine olanak sağlar. Örneğin, ATM'ler müşterilerin bir bankadaki fiziksel olarak bulunmaları gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır [18].

Yeni teknolojiler, bir çok hizmet organizasyonunun müşterileri ile iş yapma şekillerini değiştirmektedir. Günümüzdeki değişimlerin en etkili gücü, bilgisayar ve telekomünikasyon bütünleşmesinden ileri gelmektedir. Finansal hizmet firmaları gibi, bilgiye dayalı hizmet sunan firmalar The World Wide Web (WWW)'i de içeren ulusal ya da küresel elektronik dağıtım sistemlerinin var olmasıyla işlerinin niteliği ve faaliyet alanlarında yaşanan değişimi görmekte ve anlamaktadırlar [16].

Son yıllarda bilgi ve iletişim (bilişim) teknolojilerinde meydana gelen değişmeler, geleneksel üretim süreçlerini değiştirmiştir. İmalat sektöründe fiziksel emeğe olan ihtiyacı azaltan ve hizmet endüstrilerinde çalışanların sayısını hızla artıran bu değişimin arkasındaki temel güç, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler olmuştur. Bu gelişmenin sonucunda, iki farklı imalat endüstrisi ortaya çıkmıştır: 1- Geleneksel olan ve hammadde kullanımına dayanan üretim kesimi, 2- Bilgi teknolojilerine dayanan elektronik haberleşme ve bilgisayarlar gibi teknolojik yenilikleri yoğun biçimde kullanan endüstriler. Bu ikinci grupta yer alan endüstrilerdeki işgücü ihtiyacı, geleneksel endüstrilere oranla azalırken, bunların diğer endüstrilere sağladıkları teknoloji-yoğun ara malı ve girdiler, söz konusu endüstrilerde de işgücü ihtiyacının azalmasına neden olmuştur. Ayrıca, bu endüstrilerin ileri düzeyde bilgi ve beceriye sahip işgücüne ihtiyaç duydukları da ayrıca belirtilmelidir [19].

Bilgiye dayalı teknolojilerdeki gelişmelerden dolayı, çeşitli sayıda yeni hizmet anlayışı ortaya çıkmaktadır. Önemli bir teknolojik gelişme olan Internet, müşterilere bir çok hizmetten yararlanabilme imkanı sağlamaktadır. Pazarlama, müşterilerin teknolojik gelişmeler aracılığıyla sunulan hizmetlerden yararlanmayı öğrenmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

Hizmet pazarlaması açısından bakıldığında internetin anında satış yapmaya olanak sağlaması, marka bilincini artırmada ve marka bağımlılığı oluşturmada etkin bir araç olması, onu etkili bir araç olarak ortaya çıkarmaktadır. Hizmet pazarlaması faaliyetlerinde internet kullanımı; dağıtım ve basım maliyetlerinin azalması nedeniyle düşen maliyet, hedef müşteriler için kişisel hizmet verme olanağı ve reklam verme açısından hedefi daha belirgin seçebilme gibi kolaylıklar sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, internete erişimi olan kişi sayısının kısıtlı olması, müşterilerin satın alma işlemlerinde hala klasik alışveriş yollarını tercih etmeleri ve internette meydana gelen arızalar gibi sakıncalı yönleri de vardır [20].

Leasing işletmelerinin sayısının artması da hizmet sektöründeki gelişmelerden bir diğeridir. Leasing işletmeleri hizmet ve üretim işletmeleri arasındaki bir ortaklığı, temsil etmektedir.

General Electric ve Ford gibi bir çok büyük üretici (firmalar), kredi finansmanı ve Leasing bölümünün gelişiminin bir sonucu olarak, finansal hizmetler endüstrisinde önemli oyuncular olmaktadırlar. Hizmet fayda merkezleri, IBM, Hewlett-Packard ve General Motors gibi çok iyi tanınmış üreticilerin elde ettikleri gelirlerinin önemli bir kısmına katkıda bulunmaktadır [10].

Hizmetlerdeki sürekli büyüme, satın alma sürecinde etkili olan bir çok faktörle de açıklanabilir [4]:

- Kültürel değişiklikler, hem mallar hem de hizmetler için yeni pazarlar yaratmaktadır.

- Demografik değişiklikler, hizmetlere yönelik belirli bir talep potansiyeli yaratmaktadır. Örneğin; bir çok batı ülkesinde yaşlı nüfus yapısı nedeniyle, emekli ve yaşlı insanlara yönelik hizmet çeşitliliği artış göstermektedir.

- Esnek çalışma biçimleri, kişisel hizmetler, zaman tasarrufu sağlayan hizmetler, boş zamanlara yönelik değişen beklentilerin yer aldığı yaşam şeklindeki değişiklikler, gibi bir çok hizmete ilişkin talep yaratmaktadır.

- Hizmet işletmeleri, ölçek açısından büyümelerinden dolayı, talebi artırmak için promosyon faaliyetlerinden yararlanmaktadırlar.

## IV. TÜRKİYE'DE HİZMET SEKTÖRÜNÜN GENEL YAPISI

Günümüzde, Türkiye'nin yaşadığı en önemli iki sorundan biri üretim, diğeri ise istihdam konusundadır. Yeterli üretim düzeyinin sağlanamadığı bir ekonomide, finansal sistemin gereksinim duyduğu fon arzı da yeterli olmamaktadır. Bu ise, doğrudan yatırımların daha az miktarda gerçekleşmesini ve yatırım yapmanın daha yüksek maliyetli olması sonucunu doğurmaktadır.

Bu nedenlerle, Türkiye'de hizmet sektörünün izlediği değişimin görülebilmesi için, GSMH'nın gelişimi ile istihdamın sektörel bazda dağılımı incelenecektir.

### IV.1. Türkiye'de Hizmet Sektörünün Genel Ekonomi İçerisindeki Yeri

Türkiye'de hizmet sektörünün genel ekonomi içerisindeki yeri incelenirken, bu bölümde input-output (girdi-çıktı) analizi kullanılmıştır. Bu doğrultuda, analizin uygulama alanlarından birisi olan kilit (lokomotif) sektör belirlenmesi uygulaması yapılmıştır.

Sektörlerin, yalnızca kendi sektörlerinde yaratmış oldukları değerler değil, aynı zamanda diğer sektörlerde girdi olarak kullanılma ve burada gerçekleştirdikleri değer yaratma güçleri bir arada değerlendirilmelidir. Dolayısıyla, hizmet sektörünü, bu sektörü girdi olarak kullanan diğer sektörlerden bir adım öne geçiren de bu özelliğidir.

Milli ekonominin planlanması için her şeyden önce ekonominin yapısını tanımak ve çeşitli endüstri veya üretim kolları arasındaki ilişkileri bulmak gerekir. Endüstrilerarası ilişkiler çok yönlü ve oldukça karmaşık bir yapı arz eder. Örneğin, ekonomide inşaat sektörüne olan talep artışını karşılayabilmek için daha fazla çelik üretilmesi gerekir. Çelik üretimi için kömüre, kömür üretimi için enerjiye ihtiyaç vardır. Böylece, belli bir faaliyet dalındaki bir talep artışı, ekonominin diğer dallarına yansıyan talep artışları meydana getirebilecektir. Endüstrilerarası ayrıntılı ilişkileri anlayabilmek için bu ilişkileri gösteren modellere ihtiyaç vardır. İşte girdi-çıktı, matematik ve istatistik analizleri yardımıyla ekonominin endüstrilerarası yapısı, dikkatli ve tutarlı biçimde incelenebilir [21].

Sektörel bağlantı etkileri, sektörlerin ekonominin üretim yapısı içindeki önemlerinin birer göstergeleridir. Tanımlamaları nasıl yapılmış olursa olsun, bir sektörün ileri bağlantı etkisi, o sektörün çıktısının diğer sektörlerde ara girdi olarak ne ölçüde önemli olduğunun, geri bağlantı etkisi de ara girdi talebi yoluyla diğer sektörlerin üretimlerini ne ölçüde uyardığının birer nicel göstergesidir.

Hirschman, sektörlerin diğer sektörleri "besleme" ve "uyarma" güçlerini yansıtan ileri ve geri bağlantı etkilerinin, yatırım kararlarının alınmasında mutlaka dikkate alınması gerektiğini öne sürer [22]. Hirschman'ın dengesiz büyüme modelinde iktisadi kalkınmayı kısıtlayan en önemli faktörlerden birisi de karar alma yeteneği ve özellikle de yatırım kararı alma yeteneğidir.

Girdi-çıktı analizi "girdi-çıktı akım tablosu" adı verilen bir tabloya dayanır. Girdi-çıktı akım tablosu, milli ekonominin yapısı ile ilgili istatistiki verilerin, belirli varsayımlar altında ve belirli usullere göre kaydedildiği bir tablodur. Girdi-çıktı akım tablosuna, "endüstrilerarası işlemler tablosu" denildiği gibi kısaca "girdi-çıktı tablosu" da denmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde, diğer sektörlerden önemli miktarda ara girdi kullanan, yani geri bağlantı etkileri yüksek olan sektörler ile nihai kullanımdan çok, ara kullanıma yönelik üretim yapan, yani ileri bağlantı etkisi yüksek olan sektörler, dengesiz kalkınma stratejisinde kilit sektör rolünü oynarlar. Geri bağlantısı yüksek olan sektörlerdeki üretim artışı, sektörlerde ara girdi olarak kullanılan malların yurt içinde üretilmesine yönelik girişimleri uyarması, benzer şekilde, ileri bağlantı etkisi yüksek olan sektörlerdeki üretim artışlarının da bu sektörlerin çıktılarını ara mal olarak kullanan mevcut faaliyetlerin genişletilmesi ve yeni faaliyet alanlarının yaratılması, girişimleri uyarıcı bir etki yapabilir. Dolayısıyla göreli olarak, en kıt üretim faktörü olan sermayenin öncelikle bu sektörlere tahsis edilmesi gerekir. Bu sektörlerdeki büyüme diğer sektörleri de bağlantı etkileri aracılığıyla harekete geçirip peşinden sürükleyecektir.

Hischman'ın bu görüşlerinden yola çıkılarak, sektörel yatırım önceliklerine ilişkin dörtlü bir sınıflama geliştirilebilir. Sektörlerin ileri ve geri bağlantı etkilerini birlikte dikkate alan bu sınıflamanın katogorileri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Kategori 1 : Hem geri hem de ileri bağlantı etkileri yüksek olan sektörler

Kategori 2 : Geri bağlantı etkisi yüksek ileri bağlantı etkisi düşük olan sektörler

Kategori 3 : İleri bağlantı etkisi yüksek geri bağlantı etkisi düşük sektörler

Kategori 4 : Her iki bağlantı etkisi de düşük olan sektörler

Yukarıdaki sıralama, sektörel yatırım önceliklerini büyükten küçüğe doğru göstermektedir. Buna göre, hem geri bağlantı etkileri yüksek olan 1.nci kategorideki sektörler ekonominin kilit sektörlerini oluştururlar ve hem de en yüksek yatırım önceliğine sahiptirler [23].

İleri ve Geri Bağlantı Etkileri Yüksek Olan Sektörler : Bu sektörler, uyarıcı nitelik taşırlar diğer sektörleri hem girdi hem de çıktı yönünden etkiler. Bu gruba giren sektörler, ekonomide gelişimi başlatacak nitelikte olan çekici, lokomotif özelliğe sahip sektörlerdir.

Geri bağlantı etkisi yüksek, ileri bağlantı etkisi düşük olan sektörler: Bu sektörler, ekonomideki diğer sektörlerin üretim düzeylerini uyarması yönünden etki unsurunu oluştururlar. Genelde, tüketim malları üzerinde yoğunlaşan sektörler bu kategoriye girer.

Geri bağlantı etkisi düşük, ileri bağlantı etkisi yüksek olan sektörler : Genellikle ara malı üreten sektörler olarak tanımlanırlar. Bu sektörler, ürettikleri

malları girdi olarak kullanan diğer sektörlere arz yaratırlar. Böylece, mevcut olan bu sektörler içinde girdi açısından bir darboğaz söz konusu olmaz. Yani, girdi verdiği sektörlere hazır bir arz kaynağı yaratmış olur. Mevcut olan sektörlerin girdi ihtiyaçları sağlandığı gibi yeni sektörlerin oluşması da sağlanabilir. Bu sektörler, ekonomideki diğer sektörlere uyarıcı bir etki yapar.

Geri bağlantı ve ileri bağlantı etkileri düşük olan sektörler : Bu sektörler diğer sektörlerin gelişimini direkt olarak etkileyemezler. Ancak katsayı değer oranı yüksek bir sektör ise istihdam artırıcı etkisi olur. Bu durum ise, gelir düzeyini etkileyeceğinden tüketim mallarına talebi dolayısıyla da tüketim malları üreten sektörlerin gelişmesini sağlayacaktır [24].

1985, 1990, 1996 ve 2000 yılları toplam girdi ters matrisinden bulunan toplam ileri ve geri bağlantı etkileri endekslerinden faydalanılarak, bağlantı etkileri endekslerine göre yapılan hangi sektörün hangi kategoriye girdiğini gösteren sektörel sınıflama, (literatürde "Hirschman sınıflaması" olarak tanımlanan sınıflama) aşağıdaki çizelgelerde yer almaktadır.

**Tablo.1. 1985 Yılı Toplam İleri ve Geri Bağlantı Etkileri**

| | Tarım | Madencilik | İmalat Sanayi | İnsaat | Hizmet | Toplam GBE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tarım** | 1,190029 | 0,068635383 | 0,246545322 | 0,105541 | 0,043562 | 1,654313 |
| **Madencilik** | 0,038530 | 1,041016807 | 0,222356981 | 0,122454 | 0,037500 | 1,461859 |
| **İmalat Sanayi** | 0,389156 | 0,389880476 | 2,249834545 | 0,953564 | 0,370064 | 4,352501 |
| **İnsaat** | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| **Hizmet** | 0,137110 | 0,138929244 | 0,336320041 | 0,254925 | 1,135734 | 2,003019 |
| **Toplam İBE** | 1,754827 | 1,638461909 | 3,055056888 | 2,436485 | 1,586862 | |

*Kaynak: 1985 Yılı DİE Türkiye'nin Input-Output Yapısı Verileri Kullanılarak Yapılmıştır.*

Geri bağlantı etkisi yüksek, ileri bağlantı etkisi düşük olan sektörler: Bu sektörler, ekonomideki diğer sektörlerin üretim düzeylerini uyarması yönünden etki unsurunu oluştururlar. Yukarıdaki Tablo.1 incelendiğinde, 1985 yılında geri bağlantı etkisi (GBE) en yüksek olan sektör, imalat sanayidir (4,352501). Geri bağlantı etkisi en yüksek ikinci sektör ise, hizmet sektörüdür (2,003019). Her iki sektör, ekonominin diğer sektörlerini harekete geçirmesi, diğer bir ifade ile canlandırması açısından çok önemli bir yere sahiptirler. Sadece kendi üretim düzeyleri artmakla kalmayıp, ilişkili oldukları diğer sektörlerin üretim düzeylerini de artırdıklarından bu sektörlere yapılacak olan yatırım aynı zamanda ekonominin diğer sektörlerini de kalkındırarak genel yapıyı canlandırmış olacaktır.

**Tablo.2. 1990 Yılı Toplam İleri ve Geri Bağlantı Etkileri**

| | Tarım | Madencilik | İmalat Sanayi | İnsaat | Hizmet | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tarım** | 1,205924 | 0,035935174 | 0,179649963 | 0,078091 | 0,041270 | 1,540870 |
| **Madencilik** | 0,011647 | 1,015628773 | 0,095008398 | 0,061590 | 0,015503 | 1,199378 |
| **İmalat Sanayi** | 0,196272 | 0,237891554 | 1,647380848 | 0,692340 | 0,236801 | 3,010686 |
| **İnsaat** | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| **Hizmet** | 0,137883 | 0,128446057 | 0,275898673 | 0,293455 | 1,190651 | 2,026334 |
| **Toplam** | 1,551727 | 1,417901559 | 2,197937882 | 2,125477 | 1,484226 | |

*Kaynak: 1990 Yılı DİE Türkiye'nin Input-Output Yapısı Verileri Kullanılarak Yapılmıştır.*

Yukarıdaki Tablo.2 incelendiğinde, geri bağlantı etkileri yüksek olan iki sektörün yine imalat sanayi ve hizmet sektörü olduğu görülecektir. Ancak beş yıllık süreç içerisinde, imalat sanayinin bağlantı etkisi azalma trendine girmişken, hizmet sektörünün bağlantı etkisinde ise bir artış söz konusudur.

**Tablo.3. 1996 Yılı Toplam İleri ve Geri Bağlantı Etkileri**

| | Tarım | Madencilik | İmalat Sanayi | İnsaat | Hizmet | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tarım** | 1,263721 | 0,024019988 | 0,139541128 | 0,061231 | 0,030073 | 1,518587 |
| **Madencilik** | 0,010686 | 1,010311424 | 0,074441009 | 0,048120 | 0,012332 | 1,155891 |
| **İmalat Sanayi** | 0,215681 | 0,199063663 | 1,563331727 | 0,617694 | 0,231105 | 2,826877 |
| **İnsaat** | 5,18551E | 4,63117E-04 | 8,40455E-04 | 1,000980 | 0,003934 | 1,006737 |
| **Hizmetler** | 0,163224 | 0,145775255 | 0,264550068 | 0,308616 | 1,238572 | 2,120738 |
| **Toplam** | 1,653831 | 1,379633447 | 2,042704387 | 2,036644 | 1,516018 | |

*Kaynak: 1996 Yılı DİE Türkiye'nin Input-Output Yapısı Verileri Kullanılarak Yapılmıştır.*

Tablo.3 incelendiğinde, geri bağlantı etkileri yüksek olan iki sektörün yine imalat sanayi ve hizmet sektörü olduğu görülecektir. İmalat sanayinin geri bağlantı etkisindeki azalış trendi ikinci beş yıllık süreçte de devam etmekte, buna karşılık hizmet sektörünün geri bağlantı etkisindeki artış trendi devam etmektedir.

**Tablo.4. 2000 Yılı Toplam İleri ve Geri Bağlantı Etkileri**

| | Tarım | Madencilik | İmalat Sanayi | İnşaat | Hizmet | Toplam |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tarım** | 0,989100 | 0,93595976 | 0,46969846 | 0,520454 | 0,057125 | 2,972338 |
| **Madencilik** | 0,764803 | 0,320730843 | 0,067172266 | 0,170221 | 0,632783 | 1,955711 |
| **İmalat San** | 1,939531 | 0,726459087 | 2,286053832 | 1,658970 | 1,214887 | 7,825902 |
| **İnşaat** | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| **Hizmet** | 1,428603 | 1,157471925 | 1,087799762 | 1,756751 | 2,949398 | 8,380024 |
| **Toplam** | 5,122038 | 3,140621616 | 3,91072432 | 5,106397 | 4,854194 | |

*Kaynak: Çakır, M. (1999). Türkiye'de İmalat Sanayinin Sektörel Bazda İncelenmesi- Girdi Çıktı Yaklaşımıyla. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü [25] verilerinden Yararlanılarak Düzenlenmiştir.*

1985 yılı verilerine göre geri bağlantı etkisi en yüksek olan sektör İmalat sanayidir. Hizmet sektörünün geri bağlantı etkisinin payı ise imalat sanayinin ancak yarısı kadardır. Geçen on altı yıllık süreçte gelinen noktada (Tablo.4) ise, hizmet sektörünün, imalat sanayinin sahip olduğu geri bağlantı etkisini geçtiği görülmektedir. Bu da göstermektedir ki, gelecek yıllarda hizmet sektörü, büyük bir olasılıkla, ekonominin kilit (lokomotif) sektörü olacaktır. Diğer bir ifade ile, ekonominin canlanmasını sağlayacak en büyük unsur, (diğer koşullar sabit kalmak koşuluyla) hizmet sektörüne yapılacak yatırımlar olacaktır. Hizmet sektörüne yapılacak bir yatırım, sadece bu sektörü canlandırmakla kalmayıp, diğer sektörlerin de girdi alışverişlerini güçlendirerek, ekonomide bir kaldıraç etkisi yaratabilecektir.

## IV.2. Türkiye'de Hizmet Sektörünün GSMH'ya Katkısı

GSMH, bir ülkede bir yıl içerisinde üretilen bütün mal ve hizmetlerin piyasa fiyatlarıyla toplam değerini ölçmeye yarayan bir kavramdır [26].

Ekonomik gelişmenin ilk aşamalarında, tarım sektörünün ekonomi içindeki payı çok yüksek, buna karşılık sanayi ve hizmet sektörlerinin payları ise düşük seviyededir. Ekonomik gelişmenin hızlanmasıyla birlikte, tarım sektörünün payının giderek azalması yanında, sanayi kesiminin payı ise giderek artmaktadır. Belirli bir gelişme aşamasından sonra, sanayi ve hizmet kesimleri ile tarım sektörünün ekonomi içindeki payları dengeye ulaşmaktadır. Bu aşamadan sonra, ülke ekonomilerindeki gelişmeler ilerledikçe, sektörlerin ekonomi içindeki payı yine farklılık göstermektedir. Tarım sektörünün payı en aza inerken, sanayi sektörünün payı hizmetlere göre düşük kalmakta, ancak tarımdan da fazla olmaktadır. Hizmet sektörünün payı ise, artan bir gelişme trendine sahip olmaktadır [27].

Gelişmekte olan ülkelerde, dolayısıyla Türkiye'de de, yaşanmakta olan ekonomik sorunların bir sonucu, ekonomik krizlerdir. Bireylerin tüketim güdüleri, kriz dönemlerinde azalma eğilimine girmektedir. Türkiye'de de, kişiler ekonomik krizlerin olası etkilerinden korunabilmek için, öncelikle işlem amaçlı ve zorunlu gereksinimlerini karşılayacak para taleplerini artırmaktadırlar. Bu nedenle, Türkiye ekonomisinin en büyük kriz dönemi olan 1994 ve 1995 yıllarında, hizmet sektörünün GSMH içindeki payı azalmıştır. Bununla birlikte, 1990-2002 döneminde, hizmetlerin payı küçük de olsa artış göstermeye devam etmiştir.

**Tablo.5. Türkiye'de Sabit Fiyatlarla GSMH' nın Sektörel Değişimi (1987=100)**

| Yıllar | Tarım (%) | Sanayi (%) | Hizmet (%) |
|---|---|---|---|
| 1990 | 16.3 | 25.9 | 56.7 |
| 1991 | 16.1 | 26.5 | 56.8 |
| 1992 | 15.8 | 26.5 | 56.7 |
| 1993 | 14.5 | 26.5 | 57.9 |
| 1994 | 15.3 | 26.6 | 57.6 |
| 1995 | 14.4 | 27.7 | 56.7 |
| 1996 | 14.0 | 27.7 | 57.1 |
| 1997 | 12.7 | 28.1 | 57.2 |
| 1998 | 13.4 | 27.6 | 59.0 |
| 1999 | 13.4 | 27.9 | 58.7 |
| 2000 | 13.1 | 27.8 | 59.0 |
| 2001 | 13.6 | 28.5 | 59.8 |
| 2002 | 13.8 | 29.4 | 60.9 |

*Kaynak: DİE. (2002). Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları, 9 [28].*

Türkiye'de sabit fiyatlarla GSMH' nın Sektörel Değişimi Çizelge 5'in verilerinden yararlanılarak şöyle özetlenebilir:

- Tarım sektörünün ekonomideki ağırlığı azalmış, 1990 yılında % 16.3 olan pay 2002 yılında % 13.8'e inmiştir. Ancak, sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelere göre bu oranın hala yüksek olduğu söylenebilir,

- Sanayi sektörünün payı 1990 yılında % 25.9 iken 2002 yılında % 29.4'e yükselmiştir.

- Hizmetler sektörünün payında 1999/2002 döneminde küçükte olsa bir artış yaşanmış ve 2002 yılında % 60.9 olmuştur. Günümüzde hizmetler sektörü, ekonominin en büyük katma değer yaratan faaliyet alanı görünümündedir.

### IV.3. Türkiye'de Hizmet Sektörünün İstihdama Katkısı

Ekonomik gelişme sürecinde, sektörlerin sadece GSMH'daki değil, istihdamdaki paylarında da önemli değişmeler olmaktadır. Hizmet sektörünün yaratmış olduğu katma değer ile istihdam hacmi arasındaki bağlantı, sektörün gerçek gücünün ortaya konulabilmesi için önemlidir.

Hizmet sektörü, faaliyetlerin emek-yoğun olarak yürütüldüğü bir sektördür. Üretimin temel gerçekleştiricisi insanın kendisidir. Bu nedenle, üretim artışının sağlanabilmesi, insan faktörünün artırılması ile mümkün olacaktır. Söz konusu olabilecek bir talep artışının karşılanabilmesi, insan gücünün varlığına bağlıdır. Talep miktarı daha da artarsa bu, daha fazla işgücü gereksinimi ve sonuçta da istihdamını doğurur.

Cumhuriyetin kurulduğu ilk günlerden, 2000'li yıllara değin geçen sürede tarım sektörü, istihdam içinde en fazla paya sahip olan sektör olma özelliği taşımıştır. Tarım sektörü, özellikle kırsal yerlerde, toplam istihdam içindeki payı açısından önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle bu sektördeki % 95'lere varan ücretsiz aile işçilerinin fazlalığı dikkat çekmektedir. Çalışma karşılığında alınan ücret, çoğu zaman boğaz tokluğu veya yaşamayı ancak devam ettirecek kadar olduğundan istihdamın kalitesi son derece düşüktür. İstatistiklere tam anlamıyla yansımamakla birlikte Türkiye'de yaygın bir genel işsizlik sorununun yaşandığı da bir gerçektir. Türkiye'de tarımsal yapı özelliklerinin ağırlık taşıması sebebiyle açık işsizlik yerine, tarım sektörü başta olmak üzere bütün sektörlerde çok yaygın bir gizli işsizlik yaşanmaktadır [29]. Tarım sektörü 1955 yılında % 77.4'lük bir paya sahip iken, 2002 yılında bu değer % 33.26'ya gerilemiştir. Söz konusu gerileme, hem tarımda makineleşmeden, hem de ekonomide meydana gelen temel dönüşümlerden kaynaklanmıştır.

1980'li yılların sonundan bu yana, özel sektörün tasarruf-yatırım fazlası vermesi ve bunu da kamu kesimine borç olarak yöneltmesi, ekonominin sanayi kesiminde istihdam yaratma kapasitesinin azalmasında etkili olmuştur. Bu nedenle, son on yıllık dönemde, Türkiye ekonomisinin istihdam artış hızı düşük kalmıştır [30].

Sanayi kesimi ise, her zaman için tarım kesiminden daha fazla değeri, daha az işgücü ile gerçekleştiren kesim olmuştur. Ancak, üzerinde durulması gereken esas konu, sanayi kesiminin gerçekleştirdiği değerin uluslararası ölçüsü olmalıdır. Sanayi kesimi, 1955 yılında toplam istihdam içinde % 8.21'lik bir paya sahiptir. 2002 yılına gelindiğinde ise istihdamın yaklaşık beşte biri sanayi sektöründe istihdam edilmektedir.

Sahip olduğu işgücünün yarısından fazlasını hizmet sektöründe çalıştıran bir ülkenin, "hizmet ekonomisi" safhasında olduğu kabul edilmektedir. Bu

konuda yapılan araştırmalar, gelişen bir ekonomide zamanla hizmet sektörünün üretim ve istihdam bakımından hakim duruma geleceğini ortaya koymaktadır [12]. Türkiye'de de, istihdamın gelişimine bakıldığında benzer bir gelişmenin yaşandığı söylenebilir. Çizelge 6'dan da görüldüğü gibi, 1955 yılında yaklaşık olarak, yalnızca % 15'ler seviyesinde bir paya sahip olan hizmet sektörü, 2000'ler Türkiye'sinde istihdamın neredeyse yarısına yakın bir kısmını oluşturmaktadır.

Bununla birlikte gelişmiş ülkeler, hizmet sektörünün istihdam içindeki payının % 70'ler seviyesinde olduğunu göz önüne alırsak, Türkiye açısından bu pay, olması gerekenden daha düşük seviyededir. Türkiye, genç nüfusa sahip bir ülkedir. Genç nüfusun hizmet sektöründe yer alan faaliyet alanlarına kanalize edilmesiyle hizmet sektöründe istihdam oranı da yükselebilecektir [31].

Türkiye'de çalışan toplam işgücünün sektörel dağılımını; tarım, sanayi ve hizmetler ana başlıkları altında toplayabilmek mümkündür. Aşağıda Çizelge 6'da istihdamın sektörel bazda dağılımı verilmektedir. Çizelgede, hizmet sektörü yüzdesi içinde inşaat sektörünün yüzdelik payı da dahildir.

**Tablo.6. Türkiye'de İstihdamın Sektörel Dağılımı (%)**

| YILLAR | SEKTÖR PAYLARI (%) | | |
|---|---|---|---|
| | TARIM | SANAYİ | HİZMET |
| 1955 | 77.40 | 08.21 | 14.38 |
| 1960 | 74.94 | 09.76 | 13.30 |
| 1965 | 71.91 | 10.52 | 17.57 |
| 1970 | 67.66 | 12.20 | 20.14 |
| 1975 | 67.28 | 12.20 | 20.52 |
| 1980 | 59.95 | 15.69 | 24.36 |
| 1985 | 58.95 | 15.06 | 25.99 |
| 1990 | 53.66 | 17.86 | 28.48 |
| 1991 | 48.50 | 21.00 | 30.60 |
| 1992 | 44.40 | 22.30 | 33.40 |
| 1993 | 45.50 | 21.80 | 32.80 |
| 1994 | 45.30 | 22.20 | 32.50 |
| 1995 | 46.70 | 21.50 | 31.80 |
| 1996 | 45.80 | 21.70 | 32.50 |
| 1997 | 42.40 | 23.30 | 34.30 |
| 1998 | 44.60 | 23.50 | 35.60 |
| 1999 | 41.50 | 16.80 | 41.90 |
| 2000 | 34.52 | 18.16 | 47.32 |
| 2001 | 35.43 | 18.34 | 46.23 |
| 2002 | 33.26 | 19.16 | 47.58 |

*Kaynak: DİE. (2000). İstatistiklerle Türkiye 2000. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları,127 [32]*

2001 yılında meydana gelen ekonomik krizin ardından 2002 yılında Türkiye ekonomisindeki büyümeyle birlikte, ticaret sektöründe yaşanan canlanma hizmet sektörü istihdamını olumlu etkilemiş ve hizmet sektöründe istihdam geçen yılın aynı dönemine göre yaklaşık % 1.4 oranında artmıştır [33].

Türkiye'de, sektörlerin yaratmış oldukları üretim miktarı ile istihdam oranları bir arada değerlendirmeye tabi tutulduğunda görülen manzara şudur: Tarım sektörü, 2002 yılında, çalışan nüfusun % 33.26'sını bünyesinde bulundurmasına karşılık, üretime katkısı aynı yıl için ancak yaklaşık % 14'ler seviyesindedir. Bu veriler Türkiye'de tarım kesiminde verimsizliğin bir göstergesidir.

Sanayi sektörü aynı dönemde istihdamın % 19.16'sını bünyesinde barındırır iken, yaratmış olduğu katma değer yaklaşık % 29'civarındadır. Veriler, Türkiye'de sanayi sektörünün verimliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü 2002 yılında toplam istihdam içinde % 47.58'lik bir paya sahip iken, aynı dönem üretime katkısı yaklaşık % 60'lar seviyesindedir. Sanayi kesiminde görülen verimlilik artışı, hizmet sektörü için de geçerlidir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, tarım sektöründe var olan verimsizliğin gerek sanayi sektörü, gerekse de hizmet sektörü tarafından giderilmeye çalışıldığı söylenebilir. Türkiye'de işsizlik sorununun çözülmesi ne kadar önemli ise, tarım kesimindeki gizli işsizlikle mücadele de bir o kadar önemlidir.

## V. SONUÇ

Hizmetler, ekonominin sürükleyici (lokomotif) sektörü olma özelliğini taşımaktadır. Geçmiş 20-25 yıllık zaman dilimi dikkate alındığında, ekonominin diğer sektörleriyle ilişkileri (girdi-çıktı alışverişi) en yoğun sektör imalat sektörü olarak göze çarpmakta ancak son yıllarda bu özelliğin yani diğer sektörleri canlandırıcı, harekete geçirici özelliği olan lokomotif sektör olma özelliği hizmet sektörüne geçmiştir. Diğer bir ifadeyle günümüzde Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörü (toplulaştırılmış olarak) hizmet sektörüdür. Bu sektöre yapılacak bir yatırım sadece bu sektörü canlandırıp, harekete geçirmekle kalmayıp, sektörle ilişkisi olan diğer sektörlerde de canlanma yaratacaktır. Dünya ekonomisi incelendiğinde de hizmet sektörünün ön planda olduğu ve ekonomilere yön verici bir özelliğinin olduğu da görülecektir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Tek, Ö.B. (1997). *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım.* Geliştirilmiş Yedinci Baskı. İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık.

[2] Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Service Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm.* 2nd Ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.

[3] İyidoğan, S. (2001). Hizmetler Sektörü: Büyümenin Yeni Platformu. *ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi V*, 10-13 Eylül, Ankara, 1-28.

[4] Dotchin, J. & Oakland, J.S. (1994). Total Quality Management in Services, Part 1: Understanding and Classifying Services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 9-26.

[5] Javalgi, R.G. & White, D.S. (2002). Strategic Challenges for The Marketing of Services Internationlly. *International Marketing Review*, 19(6), 563-581.

[6] Tavmergen, İ.P. (2002). Turizm Sektöründe Kalite Tanımı ve İşletme Verimliliğine Etkileri. *Standard Dergisi*, Ağustos, 488, 28-34.

[7] Rodie, A.R. & Martin, C. (2001). Competing in the Service Sector. The Entrepreneurial Challenge. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 7(1), 5-21.

[8] Haksever, C.; Render, B.; Russell, R.S. & Murdıik, R.G. (2000). *Service Management and Operations.* 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall.

[9] Halis, M. (2001). Hizmet İşletmelerinde Global Stratejilerin Geliştirilmesi. (http://www.dtm.gov.tr/ead /DTDERGI/nisan2001/hizmet.htm). [12.04.2003].

[10] Lovelock, C.H. (1999). Developing Marketing Strategies for Transnational Service Operations. *Journal of Service Marketing*, 13(4/5), 278-294.

[11] Sum, J.S.P. The Internationalization Of Hong Kong Service Sector: Intangibility, Barriers and Sonstraints. (http: 130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/cd_rom/ sum26.pdf-Hong Kong). [02.06.2003].

[12] Özen, A. (2000). Hizmet Sektörünün Büyüme Nedenleri: Teorik Bir İnceleme. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16, 165-178.

[13] Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* New York: The Free Press, A Division of Macmillan Inc.

[14] Murdick, R.G.; Render, B. & Russell, R.S. (1990). *Service Operations Management.* Florida: Allyn and Bacon.

[15] Fixler, D.J. & Siegel, D. (1999). Outsourcing and Productivitiy Growth in Services. *Structural Change and Economic Dynamics*, 10, 177-194.

[16] Lovelock, C.H. (1996). *Service Marketing.* 3rd Ed. New Jersey: Prentice Hall.

[17] Aslan, M.H. (1998). *Hizmet Ekonomisi.* Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

[18] Miozzo, M. & Soete, L. (2001). Internationalization of Services: A Technological Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 67, 159-185.

[19] Çakmak, E. (1996). *Uluslararası Hizmet Ticareti: Gelişme Seyri, Teorideki Yeri ve Politika Sorunları.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF Yayınları.

[20] İçöz, O.; Tavmergen, İ. & Özdemir, P. (1999). Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 27-40.

[21] Öney, E. (1985). *İktisadi Planlama.* Ankara: Savaş Yayınları.

[22] Hirschmann, A. (1958). *The Strategy of Economic Development.* New Haven: Yale University Pres.

[23] Aydoğuş, O. (1990). *Girdi-Çıktı Modellerine Giriş, Teori ve Uygulama.* Ankara: Gazi Kitabevi.

[24] Eraydın, A. (1981). İmalat Sanayi Sektörleri Arasındaki İlişkilerin Ekonomik ve Mekansal Nitelikleri. *Uzmanlık Tezi*, DPT Sosyal Planlama Dairesi, Ankara.

[25] Çakır, M. (1999). Türkiye'de İmalat Sanayinin Sektörel Bazda İncelenmesi- Girdi Çıktı Yaklaşımıyla. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

[26] Seyidoğlu, H. (1992). *Ekonomik Terimler, Ansiklopedik Sözlük.* Ankara: Güzem Yayınları.

[27] Dülgeroğlu, E. (1999). *Kalkınma Ekonomisi*. 4. Basım. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

[28] DİE. (2002). *Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar*. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları.

[29] DİE. (1998). *Türkiye'de Tarımsal Yapı ve İstihdam*. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları Yayın No: 2210.

[30] Toprak, M. & Demir, Ş. (2001). *Küreselleşen Dünyada Türkiye Ekonomisi, Serbest Piyasa Devriminin Serüveni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

[31] Karahan, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

[32] DİE. (2000). *İstatistiklerle Türkiye 2000*. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları,127 [32]

[33] TCMB. (2003). *Yıllık Rapor 2002*. Ankara: TCMB Matbaası.

**Mesut ÇAKIR** (mcakir@adu.edu.tr) has Ph.D. degree of Economics at Adnan Menderes University in Faculty of Economic and Administrative Sciences. He is an Assistant Professsor of Economics in Adnan Menderes University at the Department of Economics. Areas of interest and specialty includes Input-Output Analysis.

**Fatma YÜKSEL** (fyuksel@adu.edu.tr) has Ph.D. degree of Business Administration at Dokuz Eylül Universitiy in Faculty of Economic and Administrative Sciences. She is Research Assistant in Adnan Menderes University at the Department Business Administration. Areas of interest and specialty Service Marketing, Consumer Behavior.

**Abdullah ÖZDEMİR** (aozdemir@adu.edu.tr) has Ph.D. student of Economics at Adnan Menderes University. He is Research Assistant in Adnan Menderes University at the Department Economics. Areas fo interest; Oil Prices, Agriculturel Economics and Energy Resources

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.243-255.

# AN ASSESSMENT OF IMF POLICIES: THE CASE OF TURKEY

*Arzu AKKOYUNLU WIGLEY[1], Erhan ASLANOĞLU[2]*

[1]*Hacettepe University, Department of Economics, Dr.*
[2]*Marmara University, Department of Economics, Dr.*

***AN ASSESSMENT OF IMF POLICIES: THE CASE OF TURKEY***

***Abstract:*** ***This paper takes issue with the IMF's continued advocacy of liberalization and fiscal and monetary restraint in Turkey, by assessing the impact of the last two stand-by agreements in 1999 and 2000. We investigate the preconditions of the twin crises if 2000 and 2001 and conclude that the initiation of the 1999 Stand-by Agreement should have been conditional on structural reforms in the banking sector. Besides, it is argued that the IMF imposed its policy prescriptions without sufficient consideration of the market imperfections that prevail in Turkey. On the fiscal side we defend targeted spending in key areas, particularly where there is complementariness between efficiency, productivity, relative cost and distributive fairness. We defend the view that the disinflationary, growth and human development agendas should be carried out simultaneously.***

***Keywords:*** ***IMF and Turkey, Stand-By Agreements, Crises of 2000 and 2001.***

***IMF POLİTİKALARININ BİR DEĞERLENDİRMESİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ***

***Özet:*** ***Bu çalışma, IMF'nin iktisat literatüründe tartışılan serbestleşme, mali ve parasal daraltıcı politikalarının Türkiye ekonomisi üzerindeki etkilerini 2000 ve 2001 stand-by düzenlemelerinin etkileri çerçevesinde incelemektedir. Bu bağlamda, 2000 ve 2001 yılı krizlerinin önsel nedenleri incelenmiş ve Bankacılık sektörü reformlarının 1999 Stand-by düzenlemesi öncesinde yapılmış olmasının gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak, çalışmada IMF'in Türkiye'de var olan piyasa aksaklıklarını yeterince dikkate almadan politika önerilerinde bulunup bulunmadığı tartışılmaktadır. Maliye politikası alanında ise özellikle etkinlik, verimlilik, göreli maliyetler ve adil bölüşümü destekleyen temel alanları hedef alan harcamaların yapılması gerektiği savunulmaktadır. Ayrıca, desenflasyon ile birlikte büyüme ve insani kalkınma amaçlarının eşanlı olarak sürdürülmesi gerekliliği savunulmaktadır.***

***Anahtar kelimeler:*** ***IMF ve Türkiye, Stand-By Düzenlemeleri, 2000 ve 2001 Yılı Krizleri.***

## I. INTRODUCTION

In this paper we will argue that IMF's policy demands in Turkey are ill-suited to the market structures that prevail in that country. As a result of its insensitivity to local factors IMF policies contributed to the conditions that lead up to the twin crises of late 2000 and early 2001 and is frustrating the country's ability to recover from it. The IMF has become a scapegoat for all economic woes across the globe and so our intention is not simply to jump on the bandwagon. Rather we contend that a clear-headed investigation of the structure of the markets in Turkey reveals that the Fund's policy requirements in return for its loans were and continue to be ill-conceived.

Two possible explanations for that failure may be drawn from the critique of the Fund by the hitherto chief economist at the World Bank, Joseph Stiglitz [1]. He argues, firstly, that the Fund's 2000 functionaries are unable to grasp the facts on the ground because they mostly educated in the US and are based in Washington rather than the debtor country. Secondly, it takes a 'one size fits all' approach to its policy prescriptions around the globe in spite of crucial variations between countries. Briefly, what Stiglitz labels as the Washington Consensus demands that in return for the disbursement of a loan the beneficiary government must cut fiscal spending and/ or raises taxes in order to balance the budget (thereby enabling the country to pay back the loan). In order to help reduce the budget deficit and to off load inefficient state institutions (inefficient to the point where state workers are effectively on welfare because their activities do not contribute to the social product) it argues for privatization. In combination with fiscal austerity it argues that the government must maintain a tight monetary policy in the form of high interest rates in order to reign-in inflation. Coupled with this and in keeping with the free market orthodoxy the Fund further requires trade liberalization and the liberalization of capital markets [1] and [2] (Perhaps not unsurprisingly Stiglitz's critique has drawn an almost vitriolic response from Kenneth Rogoff, the chief economist at the IMF [3] and also [4]). We shall not speculate further here as to the institutional reasons behind the Fund's diagnostic failure, but what we argue below is not inconsistent with Stiglitz's critique.

Generally speaking we are strongly persuaded by Amartya Sen's view that policy design must not commit itself to a, [C]ompartmentalized view of the processes of

development (for example, going just for 'liberalization" or some other single overarching process). The search for the single all-purpose remedy (such as "open the markets" or "get the prices right") has had much hold on professional thinking in the past ... Instead an integrated and multifaceted approach is needed, with the object of making *simultaneous* progress on different fronts [5]. (Emphasis added)

Thus, for example,

The need for financial conservatism - important as it is – fits into this diverse and broad picture, and cannot stand on its own – in solitary isolation – as the commitment of the government or of the central bank. The need for scrutiny and comparative assessment of alternative fields of public expenditure is altogether crucial [5].

Indeed the paper argues that simultaneity is further justified given the structural peculiarities of the Turkish markets.

We begin In Part A by outlining the economic conditions that precipitated the 2000 and 2001 crises. We then argue, in Part B, that the primary reason for the crisis was the fact that the increasing public sector borrowing requirement created a fragile structure in the banking sector such that the public banks became vulnerable to interest rate risk and the private banks to the exchange rate risk. In addition to this fragile structure, imperfectly competitive conditions in the banking sector also contributed to the crisis. These problems arose because the December 1999 stand-by agreement was implemented before the required reforms to the banking system had been implemented. In addition the Fund was too slow to realize that the November 2000 crisis was due to the resulting liquidity squeeze. We then move away from the precise causes of the crisis itself and argue in Part C that the IMF's wage led disinflationary strategy cannot hope to achieve its objectives because of the oligopolistic structure of the Turkish goods market.

In Part D we challenge the austere fiscal stance prescribed by the Fund on the grounds that fiscal intervention is required to counteract coordination failure in the Turkish credit markets. In addition government expenditure on social opportunities such as education and health care are comparatively cheap, crucial to personal well-being and essential to the country's ability to foster sustainable growth. A further feature which the IMF failed to identify is the extent of the informal economy in Turkey. Recently growth rates have actually picked up in site of the twin crises and in spite of ongoing cutbacks in government spending. We argue that recent growth is largely due to the extent of money kept 'under the mattress'. At the same time inflation has started to decrease, thus suggesting – but not, it must be said, proving - that the level of fiscal austerity prescribed by the IMF is exaggerated.

## II. BEFORE THE CRISIS

### II.1. A Brief Pre-history: 1980-2000

Turkey followed an import-substitution industrial policy until the end of 1970s. This period were characterized by protectionist trade regime. In the late 1970s Turkey confronted a serious balance of payment difficulties in the face of rapid inflation. As a result, a stabilization program came into force on January 24, 1980 which was aimed at coping with the accelerated price increases and balance of payments deficits in the short run as well as changing the development strategy and pattern of export production in the long run. The stabilization program was followed by the military takeover of September 12.

Macroeconomic developments after 1980 can be divided into two phases: 1981-1988/89 and 1990-2000 [6] and [7]. The first decade of liberalization was characterized by trade liberalization, a relaxation of direct government controls on the prices of some commodities as well as interest rates, devaluation of the Turkish lira and foreign exchange rate liberalization. Trade liberalization reached its final stage with the establishment of Customs Union with the EC in 1996. Another important adjustment during this period was the liberalization of capital markets.

For the two years following the reforms, the macroeconomic balances in Turkey improved. The current account deficit in the balance of payments was reduced by about two-thirds, was supported by rapid export growth, and the overall balance moved into surplus. Between 1980 and 1982, the central government's budget deficit was halved, making it possible to cut the public sector borrowing requirement (PSBR) to 6 percent of GDP in the latter year [8]. The export-led growth strategy was quite successful initially. There was an average annual growth rate of GDP was 5.8% between 1981 and 1988 [7]. Similarly export revenues increased at an annual rate of 10.8 percent between 1983-87 [6].

However the initial success of the program reached its limits at the end of the 80's. First of all, due to political developments it was no longer practical to use wage suppression to ensure export-led growth. Secondly, export-led growth was reliant on export subsidies and the devaluation of the national currency. In effect growth was overly dependent on the productive capacities established during the 70's [6].

Capital account liberalization in 1989 was another major turning point for the Turkish economy. The export-led growth of early 80's was replaced with a new growth

path which was financed by capital flows. This new pattern of growth referred to by [7] as "boom bust growth" has volatile due to financial cycles [6]. After 1988, there were five recessions (1989, 1991, 1994 and 1999, 2001) and four booms (1990, 1992-93, 1995-97 and 2000). That growth pattern indicates that the business cycles were quite short [6]. Another important outcome of the capital account liberalization was the increase of the share of the short-term capital ("hot money") flows. The net balance of hot money for 1990-2001 was $13.1 billion [6]. Another important characteristic of the 90's was the increasing domestic debt of the Turkish economy. The ratio of PSBR to GNP increased from 4.8 percent in 1988 to 15.1 percent in 1999. Parallel to the increase in PSBR, the share of domestic borrowing in PSBR increased and share of foreign borrowing declined. As a result, the stock of government debt instruments also increased 5.7 percent in 1988 to 29.3 in 1999 [6]. To compound matters, in 1999 Turkey was struck by two devastating earthquakes centered on the most populous and industrial part of the country. Over 20,000 people were killed, even more were left injured, homeless and jobless, and extensive damage was inflicted on the industrial and civil infrastructure.

### II.2. Preconditions of the November 2000 and February 2001 Crises

Following the years of high interest rates, low average growth, and an unsustainable path of public finance and high inflation in 1990's, Turkey initiated an economic program after the April 1999 elections with the ambitious goal of freeing the country from the high inflation. By December 1999, the program was strengthened and redesigned under a three-year stand-by arrangement with the IMF. The primary goal of the program was to bring inflation down to lower single digits abruptly. CPI inflation, which averaged close to 80 percent over the last ten years, was targeted to be 25 percent by the end of December 2000 and to move to lower single digits (about 5-7 percent) by the end 2002 (Our main reference for the policies and targets of the economic program is the letter of intent of Turkey for stand-by arrangement [9]).

In accordance with the IMF's standard approach, the program rested on fiscal adjustment, structural reform and a firm exchange rate commitment supported by tight monetary and incomes policy. The goal of the fiscal adjustment was to raise the primary surplus of the public sector from 2.8 percent of GNP in 1999 to 3.7 percent of GNP in 2000. This level was expected to stabilize the net public debt to GNP ratio over the medium term. The debt to GNP ratio, which was 58 percent at the end of 1999, was projected to fall to 54.5 percent in 2002. The attainment of this fiscal goal was to be monitored through a set of cost cutting and revenue generating indicative targets. Structural reforms were primarily focused on the fiscal and banking sector. Structural reforms in the fiscal area were planned for agriculture, the pension system, fiscal transparency and tax policy. Reform in the banking sector was designed to strengthen key prudential regulations and standards for banking activities. The exchange rate policy, designed to counter inflation, required a shift from a managed float to crawling peg. An exchange rate path was announced for the first 18 months of the stand-by agreement. However, at the end of the 18-month period, a gradual shift to a more flexible exchange rate were also promised. A progressively widening band around the central exchange rate path was to be introduced. Monetary policy was formed as if there was an implicit currency board system. All base money was created through the balance of payments. That meant that neither capital inflows nor capital outflows sterilized and, therefore, interest rates were fully market determined. Depending on the direction of flows, the rapid decline as well as the prompt increase in the money market interest rate was possible. In effect the domestic rate of was totally dependent upon the availability of foreign capital flows. As a result the central bank had no standard avenue for controlling the money supply. At the end of the 18 months, a gradual shift from a monetary framework entirely centered on the exchange rate to one that allows greater flexibility in pursuing the inflation target was scheduled. Finally, a soft incomes policy was incorporated into the disinflation and exchange rate policy. To this end, salary increases for civil servants was set in line with targeted CPI inflation. However, the government promised to pay the difference if the CPI inflation exceeded the target salary increase. A new law was passed to limit the increase in rent contracts according to the inflationary target. These measures were expected to encourage the private sector to set wages and prices in line with the inflation target.

### II.3. Program targets and realizations

The disinflation program was initiated in January 2000. The main macroeconomic targets and realizations are given in Table.1.

**Table.1. Program Targets and Realizations**

| | 1999 | 2000 | |
|---|---|---|---|
| | | Target | Real. |
| Economic Growth (%) | -6,1 | 5,0 | 6,1 |
| CPI (Year End %) | 68,8 | 25,0 | 39,0 |
| WPI (Year End %) | 62,9 | 20,0 | 32,7 |
| Average Treasury Bonds Interest Rates (%) | 106,2 | ----- | 38,0 |
| Primary Budget Balance (% of GNP) | -2,0 | 2,2 | 2,8 |
| Current Account Balance (% of GNP) | -0,7 | -2,0 | -4,8 |

*Source: CBT (Central Bank of Turkey). (2001). Yearly Report. (www.tcmb.gov.tr). [22.12.2002]. [10].*

The economic growth rate of 6.1 percent was slightly greater than the target. Average interest rates on treasury bonds and public budget performance were better than the targets. Monetary and exchange rate policy had been successfully implemented. Most of the macroeconomic indicators displayed a positive stance in 2000 compared to 1999. Preliminary budget targets announced for the year 2001 was implying a stronger fiscal stance. Deviation was observed only in terms of the inflation and current account data. Year-end CPI inflation in 2002 realized as 32.7 percent, whereas the target was 20 percent. A major deviation was observed in current account deficit (CAD). The ratio of CAD to GNP realized as 4.8 percent, even though the target was 2 percent. Hence, despite some worrying figures, the economic program was on track.

Nevertheless, financial turmoil emerged in the second half November 2000. Overnight interest rates jumped over 850 percent and over 5.5 billion dollars drained from international reserves [11]. The pressure in the market calmed down soon after a new letter of intent was presented to the IMF. However, average interest rates were almost five times higher than the pre-announced year-end depreciation rate of the Turkish Lira [11]. The November crises caused the banking system to incur huge profit and capital losses. The banking system as a whole was carrying significant government securities. Despite the fall in interest rates with the support of IMF, the average interest rate, swinging around 55 percent, was not enough to cover the losses in the banking sector. As a consequence, Demirbank, one Turkey's largest banks, defaulted on its liabilities and was taken over by the SDIF (Saving Deposits Insurance Fund).

Interest rates at first should have decreased to the levels (about 35 percent) preceding the November crises (Most of the treasury bonds carried out by the banking system were bought at average interest rates). There was also inconsistency between the pre-announced depreciation of the TL and the prevailing interest rates. The upper limit for the depreciation of TL against the basket of Euro and dollar was 12 percent in 2001 whereas the interest rates were around 55 percent in January 2001. That was not sustainable. A weak financial system, worries about the size of the consolidated public sector debt (including state banks) left the risk premium and the interest rates high. Because interest rates did not sufficiently decline, the collapse of the exchange rate system was inevitable. The lack of political leadership of the program contributed to the uncertainty. This unsustainable situation ended on the February 19, 2001, when the Prime Minister walked out of a National Security Council meeting (MGK) after a heated exchange with the President (The MGK is a body composed of the Prime Minister and senior Cabinet members, the President and senior members of the Turkish Armed Forces. Due to a wide reading of the notion of security and the Turkish public's continued reverence for the military establishment, the Turkish Armed Forces are able to use the MGK as an instrument to fulfill its role as the self-ordained guardian of the secular and indivisible character of Turkish Republic. It remains, therefore, a powerful executive organ of government in spite of its non-democratic composition). As a result, overnight interest rates jumped to 6200 percent, the exchange rate system collapsed and Turkey declared that it was going to implement a floating exchange rate system from that time onwards. In that year, Turkey faced one of the deepest economic contractions and biggest capital outflow in her economic history; the economy contracted 9.4 percent, net 14 billion USD was withdrawn from the country [11] and [12]. The Unemployment rate which was 6.3 percent in the 4$^{th}$ quarter of 2000 had risen to 10.6 percent by the 4$^{th}$ quarter of 2001 [12].

## III. REASON FOR THE CRISIS

As noted above, the microstructure of Turkish financial sector, in particular the banking sector, was not adequately considered by the IMF. Indeed, that failure was apparent even during the early stages of the economic program. Banking reform was aimed to strengthen key prudential regulations and standards for banking activities. Those measures were expected to strengthen public confidence in the banking sector and remove upward pressure on interest rates [9]. However, before the measures were implemented, interest rates decreased within the first few weeks of the program. This we contend was because of the microstructure of the banking sector.

The structure of the Turkish banking system can be examined both at the macro and micro level. At the macro level, the risk exposure of the banking sector can be viewed in terms of credit risk, foreign exchange rate risk and interest rate risk. Table.2 presents the indicators related with those forms of risk.

**Table.2. Selected Ratios of Commercial Banking Sector**

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Non-Performing Loans / Total Loans** | 2,8 | 2,2 | 2,4 | 7,2 | 10,7 | 11,6 |
| **FX Liabilities – FX Assets** | | | | | | |
| **Excluding off the balance sheet** | 3,0 | 2,5 | 5,0 | 8,4 | 13,2 | 17,4 |
| **Including off the balance sheet** | 0,6 | 1,2 | 1,9 | 2,9 | 2,9 | 5,5 |
| **Liquid FX Assets / FX Liabilities** | 44,8 | 44,6 | 41,0 | 39,5 | 40,0 | 35,9 |
| **Assets / Liabilities (With 3 months or shorter maturities)** | n.a | n.a | 45,8 | 45,7 | 46,3 | 39,9 |
| **Share of deposits with 6 months or greater maturity in total dep.** | 26,1 | 26,6 | 24,7 | 22,9 | 28,2 | 15,1 |

*Source: Öztaty, F. & Sak, G. (2002). The 2000 – 2001 Financial Crisis in Turkey. Brookings Trade Forum 2002: Currency Crises, Washington D.C., May, 2. [13].*

The ratio of non-performing loans to total loans tended to increase after 1997. A growing number of banks were taken under the control of the SDIF (Saving Deposits Insurance Fund) thus explaining the rapid increase of the ratio. It certainly raised doubts about the quality of both information disclosure and rule enforcement in the banking sector. Nevertheless, it may be misleading to suggest that their existed a typical credit crunch in Turkey. Both the size of the credits and its non-performing part was considerably low compared to other emerging countries during the pre-crises period [14].

The increasing open exchange rate position was another structural problem in the banking sector. This was due to persistent high inflation and the inability of banks to borrow in domestic currency. As can be seen from Table.2, the open foreign exchange position of both the balance sheet and the aggregated balance sheet, including off the balance sheet items, indicate a significant increase in foreign exchange risk. Another measure, namely, the decrease in foreign currency denominated assets to foreign currency denominated liabilities ratio supports this finding (Table.2).

To measure the interest rate risk, maturity mismatch figures derived from the balance sheets of banks can be used. The ratios of assets to liabilities with matching maturities are given in the Table.2. A rising interest rate risk is evident as it shows that the maturities of assets are longer term when compared to liabilities. Thus, all the figures related to the likely risks of the banking system deteriorated preceding the crises. At the macro level, the fragile structure of banking sector was similar to other emerging countries. The policy measures of the economic program were designed to reform that structure. The microstructure of the Turkish banking system is well documented by [13]. They point out two different dichotomies in the banking system. One is between private and state banks. The other one is within the private banking system. The dichotomy between private and state banks were both on the asset and liability side of the balance sheets of the two types of banks. On the asset side, the duty loss accumulation of state banks and the need to finance it was the problem (After 1992, the government through loans taken from state banks financed some activities of treasury. Instead of repaying the principal and interest accrued, the treasury allowed a non-performing loan to be treated as a performing loan by the state banks. The accumulated loss of state banks is called duty loss). There was an increasing funding demand of state banks in the money markets. The total amount of duty loses was first publicly announced by the government as 20 billion USD just a few weeks before the November crises (Indeed, the figure was first released in World Bank report on the Turkish economy in September 2000. Afterwards it was confirmed by state ministers on various occasions. This figure negatively effected market sentiment on the sustainability of the domestic debt stock [15]). It was equivalent to about 10 percent of GNP. Considering that the public sector borrowing requirement was about 12 percent in 2000, one can judge the size of the quasi-fiscal deficit and its pressure on the financial system. On the liability side, the ratio of foreign exchange to TL liabilities was higher for private banks. At the beginning of 2000, that ratio was 285 percent and 32 percent for private and public banks respectively. The asset liability structure of state banks show that while state banks were more open to interest rate risk, private banks were more open to exchange rate risk. That is why the November 2000 crises had hit the state banks hardest and the collapse of the crawling peg system in February 2001 hit the private banks hardest.

The dichotomies across the private banks were connected to the highly leveraged positions of some mid-sized banks. They carried an excessive government debt

instruments portfolio in the anticipation of a continued decline in interest rates. Among those mid-sized banks, one of them, namely Demirbank had a risky portfolio significantly exceeding both the other mid-sized banks and the banking sector as a whole. The position of Demirbank made it act as market maker in order to defend its position. The marked difference between the position of Demirbank and other private banks are given in Table.3.

**Table.3. Dichotomy in The Private Banking Sector: Demirbank Versus Others**

| | | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Total GDI* /Total Assets** | **Sector** | 31,72 | 29,03 | 34,64 | 25,18 |
| | **Demirbank** | 58,54 | 57,09 | 65,12 | 67,50 |
| **REPOs / GDI + REPOs** | **Sector** | 60,24 | 48,51 | 38,66 | 33,04 |
| | **Demirbank** | 68,30 | 57,16 | 69,48 | 70,69 |
| **Bank REPOs / Total REPOs** | **Sector** | 20,64 | 22,51 | 19,09 | 5,48 |
| | **Demirbank** | 29,02 | 24,08 | 41,97 | 48,31 |

* Government Debt Instruments

***Source: Özatay, F. & Sak, G. (2002). The 2000 – 2001 Financial Crisis in Turkey. Brookings Trade Forum 2002: Currency Crises, Washington D.C., May, 2. [13].***

The major difference was the ratio of government debt instruments portfolio to total assets. That ratio was about 60 percent for Demirbank since 1997. It approached 70 percent preceding the November 2000 crisis. The sector average tended to be less than half of the Demirbank ratio. Demirbank was using short term REPO's to carry out its government debt instruments. The ratio of REPO's to total government debt instruments tended to be around 60 – 70 percent for Demirbank. That was almost twice the sector average. These REPO agreements were mostly done with other banks on the basis of overnight borrowing. The ratio of bank REPO's to total REPO's, which was nearly 30-40 percent, indicate the extend of that activity. One implication of that activity was that the other banks were aware of the position and risks of Demirbank.

Hence, we claim that microstructure of the Turkish banking system played a major role in bringing about the November 2001 crises. The increasing public sector borrowing requirement was one of the main reasons for that structure. First, it deteriorated the state banks by accumulating their duty loses. Second, it caused a significant increase in government debt instruments in the balance sheets of private banks both in absolute and relative terms. This structure increased the fragility of the banking sector overall.

Several factors brought about the crisis in the banking system. Among them, delays in the structural reforms agenda decreased the credibility of the program. A five-month delay in making operational the Board of the Banking Regulation and Supervision Agency (BRSA) led to suspicions that the government was manipulating the board. Soon after the board became operational, two banks were taken over by the Saving Deposit Insurance Fund (SDIF). At the same time, a criminal investigation was initiated on the owners and executives of some of the banks taken over by the SDIF. Some of those owners and executives were arrested. All these developments increased the doubts about the future costs of the banking reform and contributed to the polarization in the banking sector between good and bad banks.

This environment deteriorated the conditions for state banks and private banks (particularly for Demirbank, which heavily relied on overnight borrowing). A potential cut of credit lines would have jeopardized the viability of those banks. That happened to Demirbank by mid-November 2000. Demirbank could not borrow in the overnight market. That forced it to sell a part of its government securities, thus causing an increase in interest rates. That triggered Treasury bond sales that, in turn, contributed further to the increase in interest rates (given that Demirbank was the biggest market maker on the buying side of the market). Treasury bond interest rates rose from 38 per cent to 79 percent between November 16 and 29, 2000. During the same period overnight interest rates rose from 73 percent to 161 percent [11].

Increasing interest rates meant further loses for Demirbank and made it difficult to sustain the existing structure. Market participants were aware of the default risk of the Demirbank. Meanwhile, rising interest rates led foreigners to sell their bonds and return their portfolio to safe heavens. That meant increasing demand for foreign exchange. Pressure on interest rates and domestic currency significantly raised doubts on the public debt sustainability and the stability of the exchange rate based stabilization program.

A recent study by Danielsson and Saltoğlu used an econometric order flow model to examine the impact of individual trading strategies on interest rates in

November 2000 crisis [16]. Their research shows that in a market with a small number of large players, each institution's trading has a significant impact on interest rates. It validates the story of Demirbank during the November crisis. The authors of the paper emphasize that "...in implementing policy prescriptions during financial crisis, monetary authorities in emerging markets and supranational bodies, such as the IMF should acknowledge that the market microstructure in domestic money markets might be different than that in developed countries." [16].

*The IMF's crisis management*

The next issue concerns how the monetary authority intervened in the market during the initial stages of the crises and what was the reaction of the IMF. First of all, CBT was aware of the risk of the cut of credit lines to Demirbank. When it happened by November 15th, CBT could not lend to Demirbank due to IMF ceilings on net domestic assets of the CBT's balance sheet. In other words, CBT could not stabilize the market due to the restrictions imposed by the implicit currency board system. The way in which the IMF had designed the program meant that the CBT's hands were tied. In order to achieve the IMF's performance criteria, CBT gave way to the default of the Demirbank. While the CBT was in contact with IMF about what to do, Demirbank continued to carry out massive bond sales thus pushing up interest rates. By November 22nd, the CBT and the IMF agreed to ignore the program ceilings and end the problematic banks. However, by then it was too late to re-establish credibility and reverse the trend. The CBT stopped the rise in interest rates, but new money supply created by CBT resulted in an increase in the demand for foreign exchange. Credibility loss accelerated the capital outflow. The result was the depletion of the official reserves. The drain on international reserves led the CBT to change the policy again. CBT announced a return to IMF ceilings on net domestic assets by November 30th. Within a few days, overnight interest rates jumped to nearly 900 percent. The default of Demirbank was inevitable and thus it was taken over on December 4. Following the takeover, IMF announced that it would continue to support the program by opening a new credit line. The revised IMF program kept the crawling exchange rate system as it was, but changed some of the ceilings on the balance sheet of the CBT.

Hence, there was a critical delay in the initial response of IMF to the November crisis. There was a wide belief in the market that due to a drain on CBT reserves, the IMF had first thought that there was a currency attack and not, as it turned out, a liquidity crisis. That diagnostic failure again stemmed from the fact that Fund did not factor in the microstructure of the banking system. If Demirbank was immediately taken over or if the CBT had provided liquidity to that bank in a timely fashion, the size and the spillover effects of the crisis would have been contained. Thus the crises occurred because of shortcomings in the design of the IMF program itself and because of the Fund's inability to diagnose and quickly respond when the crisis eventually occurred (In Turkey, both orthodox economists like Eğilmez and Kumcu and non-orthodox economists like Akyüz and Boratav (2002) have emphasized the failure of IMF in the design of the program as well as in its initial response to the crisis [17] and [18]).

## IV. WAGE-LED DISINFLATION

Both the economic theory and experiences of developed countries suggest that price expectations are directly related with the increase in wages. But in Turkey, this relation is not so strong. The share of wage earners in Turkish labor market is about 45 percent whereas that share is about 90 percent in developed countries [19]. Dependence of price setting on cost of labor is relatively low compared to developed countries. The incomes policy to support disinflation program relied on the civil servants salary increases, which was in line with target inflation. It was expected to guide the private sector in setting wages. But, it did not work. Some big conglomerates provided wage increases even greater than prior inflation [20-21]. The dynamics of the price setting and hence the formation of price expectations in Turkey have some special aspects. For example, price increases of services in the non-tradables sector tend to be significantly greater than the tradables sectors (Table.4).

**Table.4. Annual CPI (%)**

| | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|---|---|---|
| **CPI** | 69,7 | 68,8 | 39,0 |
| **Tradable Goods CPI** | 62,9 | 55,3 | 34,6 |
| **Non-Tradable Goods CPI** | 78,6 | 85.1 | 42,1 |

***Source: SIS (State Institute of Statistics). (2002). Various News Bulletins, September 30 and December 3 (www.die.gov.tr). [25.12.2002]. [12].***

Despite the legal price ceiling for rent contracts in line with inflation target (25 percent), average rent increase realized as 46 percent in 2000 [12]. Breaking inflation inertia is not an easy task in a country where there is a long history of inflation. Finally, it should also be noted that the concentration ratio in Turkish manufacturing industry is very high by international standards. It allows those firms to mark-up pricing easily. Yeldan well demonstrates the significant increase in mark-up ratios while the share of wages decreases in total value added in the past 20 years [22]. We would argue that Turkey needs a more comprehensive incomes policy setting a consensus across the different segments of the

society to break the inflation inertia. Moreover, in 2002 the CPI inflation rate reached 29.7 per cent, the lowest figure for the past 20 years. Historically low domestic demand in the same year implies that demand-pull character of Turkey's inflation should not be ignored.

Again there was a failure of the IMF to recognize and adapt its policies to the facts on the ground. Wage led disinflation failed because the oligopolies have continued to increase wages and/or the price of goods and services. As a result the predicament of low earning state workers was worsened without the requisite macroeconomic gains.

## V. FISCAL AUSTERITY

A central component of the 1999 and 2001 stand-by agreements was the requirement to increase the primary surplus of the public sector. Given the level of inflation and the size of the public debt financial conservatism was unavoidable. However, we will argue that the IMF demanded (and continues to demand) an unnecessarily high surplus requirement in return for its loan support.

### V.1. Rectifying Coordination Failure in The Credit Market

As has now been well documented, the effect of asymmetric information is to break down the matching process between principals and agents that is supposedly engendered by the silky touch of the free market. Of particular concern for developing economies like Turkey is the prevalence of that phenomenon in the financial markets.

When there is asymmetric information the loan market is characterized by credit rationing. Stiglitz and Weiss used the term credit rationing in the sense that (a) among loan applicants who appear to be identical some receive a loan and others do not, and the rejected applicants would not receive a loan even if they offered to pay a higher rate of interest; or (b) there are identifiable groups of individuals in the population who, with a given supply of credit are unable to obtain loans at any interest rate, even though with a larger supply of credit, they would [23]. As the interest rate rises, the average "riskiness" of those who borrow increases, possibly lowering the bank's profits. Hence the interest rate at which the expected return to bank is maximized is the equilibrium rate ($r^*$) which is lower than the interest rate which equates demand and supply. At $r^*$ not all of the investors can obtain credit. Rather than eliminating the excess demand by increasing the interest rate, credit rationing is applied. In other words banks deny loans to borrowers who are indistinguishable from those who receive loans. Based on the assumption that the higher the borrower's stake is in the project the more likely it will succeed, credit is rationed according to each borrower's access to collateral and not just their observed prudence. That leads to a situation where those who are less wealthy are precluded from the market for credit.

Because information is even more incomplete in developing countries the extent of adverse selection is even more pronounced [1], [24] and [25]. That is born out by the evidence in Turkey. Based on a questionnaire, Atiyas and Ersel found that only 10-20% of Turkish borrowers could obtain credit without collateral [26]. Only those companies for which the banks had more complete information or who were part of the same conglomerate group could obtain collateral-free credit. Moreover, the banks indicated that they were reluctant to augment their existing customer base due to the absence of an adequate information-gathering system. Similarly over the course of the 1990's less than 10 percent of total credit supply was allocated to medium and small sized firms [11]. Clearly the situation is exacerbated by the fact that banks have been more preoccupied with extending their profit margin by financing the government debt rather than 'ordinary' transactions. In that regard the reform of the banking system discussed above is even more critical.

Because the possession of wealth is largely contingent on whether one is born into it rather than one's ability, the preclusion of the less wealthy may also deny the economy more productive agents. The economy's productive potential is further undermined given that the possession of credit strongly encourages effort [25,27,28]. The basic problem here is that collaterizable wealth is required even though it is not actually used in the activities sponsored by the loan. It should also be pointed that a tight monetary policy only serves to accentuate the problem therefore to further stifle the growth potential of the economy [23,29]. That is to say higher interest rates channel through to the credit market such that there is less credit available and even greater preclusion of those without collateral (i.e. collateral and contractual demands will increase whilst the interest rate for credit remains below the market clearing rate) (Indeed Blinder and Stiglitz argue that the credit channel works because of incomplete information and not, qua credit rationing, because of interest rate elasticity: Access to credit is curtailed because the banks are taken as the most reliably informed when it comes to judging default risk and so borrowers cannot obtain credit outside of the banking system [30].

Sub-optimal coordination with an accompanying wealth bias also pervades the insurance market. That is to say, the insurer cannot discern whether the project failure was due to ill fortune or a lack of effort and therefore premiums are hiked to cover the average risk. As a result the less wealthy are unable or at least less able to insure their projects against risk. Similarly, in the case of the rental market the landlord may ask for payment in

advance or a bond in order to lessen the risk of a tenant not paying or damaging the property. As a result only those with sufficient extant wealth are selected by the market mechanism [28].

The policy implication of this therefore is that funds generated through taxation, foreign aid and loans from the IMF and World Bank should be used to enable the less wealthy to build up sufficient collateral (e.g. through the allocation of capital grants) [27,28] (See also [31]. For a discussion of alternative ways in which the information problem may be mitigated see [25]). Rather than simply leaving the market process largely unhindered and then deploying redistributive taxation to rectify any ill-effects that might have been caused in the process, there are compelling efficiency and productivity reasons to provide opportunities *ex ante*. That is further justified on the normative grounds that it is unfair to deny individuals the means to choose and purse their aims and ambitions simply because of having a less fortunate upbringing. We now turn to elaborate on that last point.

### V.2. Social Opportunities – Expenditure on Health Care and Education

When it comes to designing a reform package the focus of concern must be considerations such as illiteracy, access to health care, nutrition, infant mortality, longevity and so forth, not *just* income [5,32]. Despite its protestations to the contrary, it is the latter metric that dominates the IMF's policy prescriptions. Income can provide us with the opportunity to formulate and pursue our personal aims and projects, but our ability to use it will be undermined if we are unwell, undernourished, illiterate and so on. In other words, factors beyond our control may intervene to lessen our ability to convert income into personal well-being [33-35]. That means that policy designers should be concerned with more than just the absence of an adequate level of personal wealth (e.g. such that there is insufficient collateral to procure a loan) as other instances of brute ill luck may intervene to prevent us from obtaining our personal ends *even if* we have access to a sufficient level of personal wealth. Sen cites the example of African Americans to illustrate the point. People in China live significantly longer than African Americans even though the latter's real income is much higher. The primary reason for that is the access of Chinese people to public health care [5,33]. An exclusive focus on growth rates, and even income distribution, in order to gauge development and shape policy, therefore, fails to adequately take into account what really matters, namely human freedom. Unfortunately Turkey is a paradigm example of the discrepancy between economic development and human development. Turkey ranks 85$^{th}$ out 173 countries in terms of Human Development Indicators in 2002, even though it is the world's 17$^{th}$ most industrialized country [36].

Moreover a strictly "growth-mediated" approach to improving life quality (i.e. focusing on long term growth through disinflation, liberalization to tap the efficiency of the free market, or supply-side support and leaving that process to eventually bolster life quality) is typically unjustified given that the provision of health care and education is labor intensive and therefore relatively cheap in developing countries [5,37,38] (In terms of health care workers, for example, the rate of nurses per 100,000 people is 109, while the world average is 333. Similarly the rate of physicians per 100,000 is 121, while the world average is 146 [39]. Moreover, a rise in per capita income will only assist a country's average life quality if it ends up in the hands of the disadvantaged. GNP per capita, for example, improves a country's life expectancy only to the extent that that the poor are the recipients [5]). In other words government expenditure on social opportunities will not severely compromise the need for fiscal restraint. Furthermore, health care and education clearly contribute to - indeed are surely essential to - the possibility of sustainable growth. In other words, there is plenty of scope for simultaneity between "growth-mediated" development and "support-led" development. There appears to be no need to stall the provision of social opportunities until inflation has been stabilized or until a per capita real income has markedly increased. The upshot of this is that, if the IMF recognized that the overriding importance of human freedom - the capability to do and be -, it would not pursue its overriding focus on reducing inflation via fiscal austerity and liberalizing the economy (i.e. leaving social opportunities out of the policy mix from the outset and instead waiting for growth improvements to eventually do the job).

We concede that many of the state workers in Turkey are effectively on welfare given that the public sector is significantly overemployed [40]. The government's ongoing redundancies via early retirement (see Turkey's letters of intent to the IMF) is thereby justified *but not* in health care and education. To the contrary there is an inequality of access to those two crucial capacity-enhancing areas, both because there is shortage of educators and health care workers and because they are not distributed where they are most needed (On the latter point see [40]).

Indeed public expenditure on education, for example, was halved over the 1990's such that it is now low when compared with countries with an equivalent level of GDP and a similar emphasis on public education [41]. This is an area of major concern. To be fair a major step forward has been the inception of compulsory eight-year basic education in 1997. But that reform must be backed up with the provision of a sufficient number of trained teachers. Of those currently enrolled in primary education a considerably number are not receiving a full-time basic education. In the academic year 2001-2002,

8400 out of total of 34993 schools were double shift (24% of schools) (MONE). According to the Ministry of National Education's (MONE) figures the pupil-teacher ratio for primary schools has decreased from 30.52 in 2000-2001 to 27.46 in 2001-2002 (MONE). However, in the significantly more deprived Southeast Anatolia region the ratio in 2001-2002 was 37.67 (MONE). Moreover, attainment levels for secondary education (grade 9 and above) remain deplorably low by international standards. In 2001 only 44% of 15 year olds, 41% for 16 year olds, and 21% of 17 year olds were enrolled in secondary education [41]. In spite of the inception of 8-year compulsory education, expenditure on all levels of education as a percentage of the government budget actually decreased from 11.94% in 1997 to 8.71% in 2001 [12]. Moreover, according to the Ministry of National Education's own figures expenditure on education as a percentage of GDP has decreased from 3.75% in the 1996-1997 academic year to 2.41% in the 2000-2001 academic year (MONE).

### V.3. Balancing the Budget

We have argued on the grounds of efficiency, productivity, relative cost and distributive fairness that there is a powerful case for pubic expenditure to rectify the severe inequality of opportunity to participate in the market, rather than relying on transfers to compensate for the ill-consequences of that process after the fact (It has to be said that even according to the traditional safety net approach Turkey's track record is not exactly glowing. In a recent study the World Bank notes that, "Remarkably, *in its pre-transfer (or market-determined) income inequality, Turkey does not differ much from other OECD countries,* showing levels similar to France or Italy (with a Gini coefficient for pre-tax and transfer income of around 0.4); and lower than Great Britain (with a Gini of over 0.5). But in all of these countries inequality is reduced by a progressive safety net and by redistributive taxes. This is not the case in Turkey, where market-driven inequalities are left to determnine the shape of the final distribution of income, and hence living standards. Among the OECD countries, only Mexico has a more unequal distribution of income than Turkey, and less redistribution." [40]. Moreover, transfers do not accrue to the substantial portion of the community who are not connected to a formal-sector job. In other words the very people who are denied opportunities in the first place are not caught by the safety net). Despite that argument in defense of forward-looking spending noted above it may be claimed that, in the short run at least, the budget deficit must take priority. To the contrary, and in keeping with Sen's notion of simultaneity, we contend what is required is more favorable borrowing terms from the IMF and World Bank for expenditure on collaterizable grants, education, health care and the like, rather than the delay of such expenditure (World Bank support in the areas discussed has been negligible. Most of its financed projects are directed to banking, agriculture, social security and public sector reform. It two Basic Education Projects designed to assist the government's newly implemented eight-year compulsory education are the exception to the rule). Given the linkage to a growth-augmented tax yield it is in the Fund's interests to do so if it wishes to avoid a loan default. The need to counter high inflation undoubtedly remains crucial but we contend in the following section that the fiscal restraint imposed on Turkey by the IMF is exaggerated.

Nevertheless, given that some lesser degree of financial conservatism is necessary what is required from the Turkish government is a reapportioning of spending to those crucial areas noted above. Military spending for example is an area that demands serious reconsideration. While military expenditure increased from 3.5 to 4.9 percent cent of GDP over the 1990's [42], education expenditure nearly halved [40]. Moreover, in the aftermath of the February 19, 2001 MGK meeting that triggered the second crisis we can see where the ruling establishment's priorities really lie when it comes to a budgetary squeeze. After that fateful meeting the MGK reconvened on February 26. In spite of the extreme hardship that the twin crises had inflicted on the Turkish people the military dominated MGK discussed and accepted the idea of instituting a multi-million dollar space program in Turkey [43-44]. While this can hardly be blamed on the IMF per se the signals from Washington have been contradictory on this issue. While the US Treasury uses the US's dominant shareholding in the Fund to push for fiscal austerity, the Pentagon sees Turkey as a crucial geo-strategic ally. It should be conceded that Turkey's military spending is actually below average for such a volatile region. The Middles East's average military spending as a percentage of GDP is 7.8 whilst Turkey's is 4.9; the average for industrialized countries is 2.5 [45]. Nevertheless, given the recent rapprochement between Greece and Turkey (to the point where Greece is actually supporting Turkey's accession to the European Union) and the dissipation of the bitter conflict in the predominantly Kurdish southeast there is far more scope for a reduction in military spending than has occurred.

### V.4. The Informal Economy and Growth

The Turkish economy contracted 9.4 percent in the crises year, 2001. That was followed by a recovery and economic growth is estimated to be nearly 7 percent in 2002. Meanwhile, the ratio of non-performing loans in total credits rose to 25 percent from 9 percent (Anne Krueger, first deputy manager of IMF, accepted that the strong growth of Turkish economy in 2002 has been surprising for IMF as well [46]). The size of the hidden economy in Turkey is estimated to be around 45 percent of the official GNP of Turkey [47]. Some small and medium sized companies are part of the hidden economy.

The hidden economy is mostly composed of cash transactions. A part of the source of the cash is the foreign exchange (FX). In Turkey, the share of the FX deposits is greater than the TL deposits implying the existence of strong currency substitution. Though the lack of definite figure, there is a consensus among economists that the effective FX amount under the mattress is significantly greater than the TL in circulation.

Thus whilst designing the program the IMF did not recognize the level of the informal cash flow that was to reveal itself after the crisis. Prior to the stand-by agreements the money was kept 'under the mattress' in spite of the high interest rates on offer. Ironically, as a result, recent growth figures are four per cent higher than targeted and at the same time inflation reached 29.7 percent by year end 2000 even though the target figure was 35 per cent. This leads us to ask whether the fiscal restraint built into the latest stand-by agreement is exaggerated. That is to say, if we hypothetically consider the program design from the point of view of those unaware of the existence and scope of the hidden economy, then it might be argued that the level of the primary surplus that was imposed on the government (6.5 percent of GNP in 2003) was overstated. Growth, as a result of the informal economy, and disinflation provides us with a live test of the IMF's program in Turkey. In other words it was merely fortuitous on their part that the informal economy patched over the error in their policy judgment.

The strength of that argument, however, is weakened by the fact that growth was not only due to the informal economy. Exports from the manufacturing sector improved over the period because of growth in Europe, the appreciation of the Euro against the dollar, and flexibility in that sector; Firms in that sector have few basic costs (e.g. due to the evasion of taxes and high electricity costs) and their workers have no job security. As a result and in spite of the banking crises, non-performing loans, contraction in the economy and high real interest rates, there has not been the expected massive shutdown of firms in the manufacturing industry. As long as there is a demand, small and medium sized industrial firms can supply intermediate goods to the large firms and final goods to the market. Thus, one important feature of Turkish manufacturing industry is its flexibility to substitute foreign markets with domestic markets. Manufacturing industry exports have increased more than expectations following both the 1994 and 2000-2001 crises. There seems to be a dichotomy between real (goods markets) and the financial sectors of the economy. The relatively weak banking credit size could have encouraged the real sector to perform to some extent independently from the financial sector. Ironically, preclusion from the credit market may have helped to immunize small and midsized manufacturing firms from the impact to the twin crises. This is a topic, however, that demands more detailed research.

Clearly therefore there is a tight linkage between this explanation for growth and the informal economy. It was partly due to firms' access to cash outside the banking system that enabled them to take advantage of export demand. Once we acknowledge that and the fact that the primary surplus actually reached 3.5 percent of GNP, rather than the targeted 6.5% in 2002 [48] then we must seriously doubt the wisdom of imposing such a high primary surplus in the first place. The unplanned shortfall in the surplus requirement suggests, for example, that some of the government's expenditure can be redirected towards providing collaterizable wealth and improving the provision of heath care and education. In spite of the evidence to the contrary the IMF is insisting that a primary surplus of 6.5 percent is the appropriate target for 2003 as well (Admittedly the surplus will not accrue as much as it might from this recent growth as tax avoidance is a key characteristic of the informal economy. That suggests that redistributing the tax burden so as to minimize the incentive to avoid payment is crucial. Tax reform has already started, but we question the lack of progressivity in the direct tax rates and the prioritization of indirect taxes over direct taxes - the share of direct and indirect taxes in total was 40 percent and 60 percent respectively before the crisis; it changed to 30 percent and 70 percent after the crisis [49-50]. This is an issue we cannot hope to explore in detail here).

## VI. CONCLUSION

A key underlying theme in this paper has been the linkage between the structure of the banking system, the credit market and the informal economy in Turkey. The bias in the portfolio of banks towards government securities and away from the provision of loans both exposed the financial markets to a liquidity squeeze and accentuated coordination failure in the credit market. The resulting wealth bias, in turn, helped to encourage an informal economy that was, ironically, more able to withstand the shock brought on by the twin crises. The intricacies of this linkage have not been adequately studied by the IMF and as a result its policy prescriptions were either premature or destined to be largely ineffectual. In the first instance the initiation of the 1999 Stand-by Agreement should have been conditional on structural reforms in the banking sector. In the second instance a tight monetary and fiscal stance will be undermined by a substantial and unforeseen informal economy. Indeed the extent of the informal economy and the shortfall on the primary surplus, coupled with the attainment of the growth and disinflationary targets, leads us to question the level of austerity that the IMF program demands. In addition the oligopolistic structure of the Turkish goods market will undermine the efficacy of a wage-led disinflationary policy. In sum, the IMF imposed

its policy prescriptions without due consideration of the market imperfections that prevail in Turkey. On the fiscal side we have defended targeted spending on key areas, particularly where there is complementariness between efficiency, productivity, relative cost and distributive fairness. We argue that both the disinflationary and growth/ human development agendas should be carried out simultaneously. The favorable disinflationary and growth figures since the twin crises goes to show that there is no need to delay the latter agenda until the former has been stabilized.

## REFERENCES


[1] Stiglitz, J.E. (2002). *Globalization and its Discontents*, New York: W. W. Norton & Co.

[2] Stiglitz, J.E. (2001). *Joseph Stiglitz and the World Bank: The Rebel Within*. (Ed. Ha-Joon Chang). London: Anthem Press.

[3] Rogoff, K. (2002). *An Open Letter*. Washington: IMF, July 2. (http://www.imf.org/external/np/vc/2002/070202.htm). [10.09.2002].

[4] Rogoff, K. (2003). The IMF Strikes Back. *Foreign Policy*, 134, 38-46.

[5] Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York: Anchor Books.

[6] Boratav, K. & Yeldan, E. (2002). Turkey, 1980-2000: Financial Liberalization, Macroeconomic (In)-Stability and Patterns of Distribution. Unpublished Manuscript. (http://www.bilkent.edu.tr/~yeldane/B&YCEPA2002.PDF) [10.08.2002].

[7] Ertuğrul, A. & Selçuk, F. (2001). A Brief Account of the Turkish Economy: 1980-2000. *Russian and East European Finance and Trade*, 37(6), 6-28.

[8] IMF. (2000). Financial Programming and Policy: The Case of Turkey. (Barth, R. & Hemphill, W.). (http://www.imf.org/external/pubs/nft/2000/Turkey/index.htm). [05.09.2002].

[9] Treasury of Turkey. (1999). IMF Letter of Intent – Turkey, Stand-by Arrangement. (www.treasury.gov.tr). [15.12.2002].

[10] CBT (Central Bank of Turkey). (2001). Yearly Report. (www.tcmb.gov.tr). [22.12.2002].

[11] CBT (Central Bank of Turkey). (2001). Periodical Statistics. (www.tcmb.gov.tr). [22.12.2002].

[12] SIS (State Institute of Statistics). (2002). Various News Bulletins, September 30 and December 3 (www.die.gov.tr). [25.12.2002].

[13] Özatay, F. & Sak, G. (2002). The 2000 – 2001 Financial Crisis in Turkey. *Brookings Trade Forum 2002: Currency Crises*, Washington D.C., May, 2.

[14] Radalet, S. & Sachs, J. (1998). The Onset of the East Asian Financial Crises. *NBER, Working Papers*, 6680.

[15] WORLD BANK. (2000). *Turkey, Country Economic Memorandum*. Report No: 20657-TU, Washington.

[16] Danielsson, J. & Saltoğlu, B. (2002). Anatomy of a Market Crash: A Market Microstructure Analysis of the Turkish Overnight Liquidity Crisis. (www.RiskResearch.org) [18.12.2002].

[17] Kumcu, E. & Eğilmez, M. (2002), *Ekonomi Politikası, Teori ve Türkiye Uygulaması*. İstanbul: OM Yayınevi.

[18] Akyüz, Y. & Boratav, K. (2002). Türkiye'de Finansal Krizin Oluşumu. *İktisat, İşletme ve Finans*, 198, 14-46.

[19] Akat, A.S. 2002. *Makroiktisat Ders Notları*. Istanbul: İstanbul Bilgi Universitesi.

[20] (2000). Türkiyenin 10-20 Senesine Daha Yazık Olur. *Radikal Daily Newspaper*, June 3. (www.radikal.com.tr). [03.06.2000].

[21] (2002). İşçi % 35'I Kabul Etmiyor. *Radikal Daily Newspaper*, Jan 28. (www.radikal.com.tr). [28.02.2002].

[22] Yeldan, E. (2001). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: İletişim Yayınları.

[23] Stiglitz, E. & Weiss, A.W. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *American Economic Review*, 71(3). 393-410.

[24] Stiglitz, J.E., (2002). Information and Change in the Paradigm of Economics. *American Economic Review*, 92(3). 460-501.

[25] WORLD BANK. (1999). *Knowledge for Development: 1998/1999 World Development Report*. Washington D.C.: World Bank/ Oxford University Press.

[26] Atiyas, I. & Ersel, H. (1994). The Impact of Financial Reform: The Turkish Experience. *Financial Reform: Theory and Practice*. (Ed.: Atiyas, I.; Caprio, G. & Hanson, J.A.). Cambridge: Cambridge University Press.

[27] Hoff, K. (1996). Market Failures and the Distribution of Wealth: A Perspective From the Economics of Information. *Politics & Society*, 24(4), 411-432.

[28] Hoff, K. & Stiglitz, J.E. (2001). Modern Economic Theory and Development. *Frontiers of Development Economics: The Future in Perspective*. (Ed.: Meier, G.M.). Washington: World Bank/Oxford University Press.

[29] Bernanke, B.S. (1991). Credit in the Macroeconomy. *Quarterly Review*, 18(1). 50-71.

[30] Blinder, A.S. & Stiglitz, J.E. (1983). Money, Credit Constraints, and Economic Activity. *The American Economic Review*, 73(2), 297-302.

[31] Bowles, S. & Gintis, H. (1996). Efficient Redistribution: New Rules For Markets, States, and Communities. *Politics & Society*, 24(4), 36-54.

[32] Sen, A. (1997). From Income Inequality to Economic Inequality. *Southern Economic Journal*, 64(2), 384-401.

[33] Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.

[34] Sen, A. (1985). *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: North-Holland.

[35] Sen, A. (1987). *The Standard of Living*. Cambridge: Cambridge University Press.

[36] WORLD BANK. (2002). *Country Brief - Turkey*, (http://lnweb18.worldbank.org/ECA/eca.nsf/Countries/Turkey/321AC433F685E99F85256C3F006C03D0?OpenDocument). [18.11.2002].

[37] Dreze, J. & Sen, A. (1989). *Hunger and Public Action*. Oxford: Oxford University Press.

[38] Dreze, J. & Sen, A. (2002). *India: Development and Participation*. Oxford: Oxford University Press.

[39] WHO(World Health Organization). (1998). Estimates of Health Personnel. (http://www3.who.int/whosis/health_personnel/health_personnel.cfm). [25.12.2002].

[40] WORLD BANK. (2000). Turkey: Economic Reforms, Living Standards and Social Welfare Study. Report No. 20029-TU. (http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2000/04/05/000094946_00022505304527/Rendered/PDF/multi_page.pdf). [23.09.2002].

[41] OECD, Education at a Glance 2003, Table C1.3 (http://www.oecd.org/edu/eag2003). [23.09.2002].

[42] Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). (2002). The SIPRI Military Expenditure Database.

[43] (2001). Turkey moves towards setting up costly space programs. *Turkish Daily News Newspaper*, May 30. (www.turkishdailynews.com.tr). [30.05.2001].

[44] (2003). IMF mission returns to Turkey to resume review talks. *Turkish Daily News Newspaper*, February 8. (www.turkishdailynews.com.tr). [30.05.2001].

[45] IMF Survey (2000). Military expenditures 1990-2000.

[46] (2003). Krueger: Türkiye Bizi Şaşırttı. *Radikal Daily Newspaper*, Jan 28. (www.radikal.com.tr). [28.01.2003].

[47] Ilgın, Y. (2002). Kayıtdışı Ekonomiyi Tahmin Yöntemleri ve Türkiye'de Durum. *DPT Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, 145–156.

[48] (2003). IMF mission returns to Turkey to resume review talks. *Turkish Daily News Newspaper*, February 8. (www.turkishdailynews.com.tr). [08.02.2003].

[49] Ministry of Finance. (2001). Tax Statistics 2001.

[50] Ministry of Finance. (2002). Tax Statistics 2002.

**Acknowledgement: An earlier version of this paper was presented to the *Eastern Economic Association Annual Conference*, New York, February 21-23, 2003 We would like to thank the audience on that occasion for their comments. In addition the paper has greatly benefited from the invaluable comments and suggestions of Simon Wigley.**

**Arzu AKKOYUNLU WIGLEY** (arzus@hacettepe.edu.tr) received her Ph.D degree in the field of international economics from Hacettepe University, Department of Economics in 1998. Her areas of specialization are international economics, economic integration theories and Turkish economy.

**Erhan ASLANOĞLU** (easlan@marmara.edu.tr) received his Ph.D degree in the field of international economics from Marmara University, Department of Economics in 1997. His areas of specialization are international economics and Turkish economy.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.257-270.

# FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN TURKEY, 1950-1980, A COMPARATIVE STUDY

*Devrim DUMLUDAĞ*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, Araştırma Görevlisi*

***FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN TURKEY, 1950-1980, A COMPARATIVE STUDY***

***Abstract:*** *In the Turkish Republic, especially in the 1960s and 1970s Foreign Investment was regarded as a very suspicious subject in Turkey as a result of the capitulations and a substantial amount of Ottoman Debt. There were many debates about the issue in the press and most of the studies in the period had generally a normative way of looking at the Foreign Direct Investment issue. During this period, a very small amount of Foreign Direct Investment entered into Turkey.*

*This study focuses especially on the period 1950 and 1980 in which the negative attitude towards FDI was at its peak. The study examines the FDI in the Turkish economy and argues the reasons of low level of FDI flow into Turkey in comparison with Brazil (which is very similar to Turkey when market size, population and growth strategies are considered) in this period.*

***Keywords:*** *Foreign Direct Investment, Turkey – Economic Conditions – 1950-1980.*

***1950 VE 1980 YILLARI ARASINDA TÜRKİYE'DE YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ KARŞILAŞTIRMALI OLARAK İNCELENMESİ***

***Özet:*** *Osmanlı İmparatorluğu'ndan miras kalan kapitülasyonlar ve dış borçlar, Türkiye Cumhuriyeti'nde, özellikle 1960 ve 1970'li yıllarda yabancı sermayeye karşı şüpheci bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. 1954 yılında yürürlüğe giren 6224 sayılı yabancı sermayeyi teşvik kanunu oldukça liberal olmasına karşın, bu şüpheci yaklaşımın sonucunda yabancı sermayenin gelişini engelleyici bir biçimde kullanılmıştır. Bu dönemde Türkiye'ye gelen yabancı sermaye oldukça düşük miktardadır. Türkiye'yi diğer bazı gelişmekte olan ülkelerle karşılaştırdığımız zaman Türkiye'ye gelen yabancı sermaye miktarının ne derece önemsiz boyutta olduğu daha iyi görülmektedir. Bu ülkeler (Brezilya, Meksika gibi) 1960 ve 1970'li yıllar boyunca yılda ortalama 1-3 milyar dolarlık yabancı sermaye çekerken, aynı dönemde, Türkiye'ye yılda ortalama 10-15 milyon dolar arası yabancı sermaye girişi olmuştur. Bu çalışma Türkiye'de yabancı sermaye yatırımlarını, yabancı sermaye teşvik kanunlarını incelemekte, yabancı sermayenin ekonomiye katkısının ve yetersiz yabancı sermaye girişinin nedenlerinin üzerinde durmaktadır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Yabancı Sermaye, Türkiye Ekonomisi 1950 -1980*

## I. INTRODUCTION

In the Turkish Republic, especially in the 1960s and 1970s Foreign Investment was regarded as a very suspicious subject in Turkey as a result of the capitulations and a substantial amount of Ottoman Debt. There were many debates about the issue in the press and most of the studies in the period had generally a normative way of looking at the Foreign Direct Investment issue. Although well-known Law No. 6224, the encouragement of Foreign Investment, was designed as a liberal law in 1954, it was used as a law discouraging foreign investment due to this suspicious attitude. During this period a very small amount of Foreign Direct Investment entered into Turkey and its share was very insignificant in the Turkish economy.

When we compare the amount of FDI coming to Turkey with the corresponding amounts in other developing countries we clearly find that our findings strengthens that the share of FDI in Turkey is insignificant. These countries (such as Brazil and Mexico) enjoyed an inflow of FDI averaging 1-3 billion dollars per year while Turkey received averaging 10-15 million dollars per year between 1950 and 1980.

This study focuses especially on the period 1950 and 1980 in which the negative attitude towards FDI was at its peak. The study examines the encouragement laws of foreign direct investment which were enacted in the Republican Era, the contribution of FDI to the Turkish economy and finally argues the reasons of low level of FDI flow into Turkey in this period.

## II. THEORIES OF FDI

It is interesting that until the 1960s, except for a few works by political economist works, there was no systematic model of or theory on FDI activities. Actually, foreign investment was recognized as a part of

international trade activities, and generally explained by trade theories such as Heckscher-Ohlin model of trade.

In the nineteenth century, the free trade theories generated by Adam Smith and David Ricardo [1-2] explained and supported the increasing volume of international trade activities. However, there was no systematic explanation of firms investing abroad. This could be due to the growing importance of portfolio investments rather than direct investments or to economists paying attention to international trade theories as a result of the significant increase in volume of international trade.

As foreign investment by European firms in the late nineteenth century grew, first, political economists started to investigate the nature of foreign investment. Such theoretical studies took place in Lenin's, Hobson's writings [3-4]. However, their main concern was the functioning and the future of capitalism rather than generating a theory of FDI. Like most of the early political economists who were their contemporaries, they also preferred historical methods as the mode of analysis. According to political economists, FDI activities were regarded as a part of and the last stage of the international capitalist system.

Between 1945 and 1960 subjects related to foreign investment were discussed generally in the works of development economists. This was strongly related with the necessity of external sources in late developing countries in order to realize higher economic growth rates. After the Second World War, as most of the colonies and semi-colonies became independent nation-states, a strong demand emerged by the governors of independent countries to experience rapid growth rates and economic development; also, at that time the western and eastern blocks were competing to integrate late developing countries (LDC) into their economic systems. Therefore, to understand why these countries were unable to realize industrialization and to make suggestions to help them, development economics emerged as a branch of economics and development economist mentioned the importance of FDI (rather than proposing a core theory of FDI) in the development process of LDCs.

As the FDI activities began to increase significantly after 1950, the need of an FDI theory emerged in the intellectual community. FDI theories were generated especially in the 1960s and in the 1970s and these theories also reflect the economic and political conjuncture of the international system in this period. Stephen Herbert Hymer made the first theoretical approach. In his doctorate thesis, which he wrote at M.I.T., microeconomic analysis was introduced into the study of FDI. After the work of Hymer, Vernon in the 1960s, Buckley, Dunning, Kojima, McManus, Casson, Rugman, Swedenborg and Hennart in the 1970s and 1980s proposed new models and theories of FDI (For a detailed study about a survey of FDI theories see [5]).

The methodology of economists studying FDI gradually changed during time. The early writings of political economists about FDI were multidisciplinary analyses. They analyzed the subjects with concepts belonging to the fields of economics, sociology, and history, and their methodology was generally qualitative. However the methodology of the economists in the 1970s was quantitative and these economists elaborated theories and models including testing results, statistical analysis and comparative case studies.

Today, foreign direct investment is referred to as long-term capital flow and differs from portfolio investment by taking place in kind, through the exchange of property (patents, technology or machinery) and by acquiring control of a company. It also differs from other kinds of international capital movements in that direct investment proceeds by the reinvestment of profits and accompanied by varying degrees of control, plus technology and management [6].

In other words FDI is an operation realized by the firms of one country by owning a firm, constituting a new firm, or enlarging the firm's capital in another country. In addition, management skills, control authority and technology accompany direct investment activities, and investors can transfer money, machinery or patent rights as direct investment [7].

## III. FDI IN THE EARLY PERIOD OF TURKISH REPUBLIC

The investment and operation of foreign companies in Turkey goes back to the nineteenth century. In the nineteenth century, owing to the arrangements signed between the Ottoman Empire and several European countries, there was a climate encouraging the operation of foreign companies. Foreign companies established enterprises operating in railways, electricity, service sector and maritime lines and harbors. In 1914, they built up economic monopolies dominating the basic services [8].

After the Turkish War for Independence, the new Turkish Republic abolished the capitulations and aimed to impede the domination of foreign firms in the public sector. There is a commonly shared belief in Turkey regarding the government's anti-FDI stance in the first years of the Republic. However, in the 1920s the governments' attitude toward FDI was positive and the local firms were encouraged to collaborate with foreign firms [9].As Tezel suggested "the capitalist development strategy adopted in the 1920 was harmonious with FDI activities and collaboration of local firms with the foreign firms" [10]. An outstanding example of this occurred

during the War for Independence when in the National Assembly; there was a discussion about the entrance of a foreign firm to collaborate with a Turkish representative in Turkey. Most of the representative gave their support to the Turkish partner of the foreign firm. The interesting point is the foreign firm's nationality was Italian and Turkey was at war with Italy at the time [11]. In the 1920s several firms containing foreign capital obtained special statute from the government to invest in the manufacturing, mining sectors. Some of these firms are İzmir Telefon Şirketi (Swedish-1925), Kireçlik Krom Maden Şirketi (French-1928),Adana Elektrik Şirketi (German-1928) and the most well-known firm, Ford Motor Company (1929) [10]. However, in 1939 owing to the effects of the Great Depression, the plant of the Ford Motor Company stopped its production. In addition to the activities of foreign firms in the 1920s, the share of foreign capital was also important in total firms. According to Ökçün, 43% of total stock (of total companies) was belonged to the firms containing foreign capital between 1923 and1930 [12].

In 1929 the Great Depression affected the activities of MNCs directly. In Turkey, with the Depression of 1929, the Turkish government enacted new rules about the flow of foreign exchange. The restrictions cancelled the transfers of foreign firms and obstructed the entrance of new foreign firms because, as discussed above, the guarantee of transfer of profit was one of the main motives for foreign firms to invest in Turkey [13]. Also the expropriation of foreign firms between 1928 and 1944 did not create an attractive climate for foreign firms to invest in Turkey. In this period, the level of FDI inflow to Turkey was very insignificant.

Another reason of low level of FDI inflow was about the economic policies that were adopted. The government, the RPP (Republican Peoples' Party), had applied Etatist policies in the 1930s. During this period, induced by the Great Depression, most of the LDCs (Late Developing Countries) adopted ISI (Import Substitution Industrialization) strategies to face with disappearing export markets and the resulting severe foreign exchange shortages. The main aim of this strategy is to manufacture previously imported simple, basic consumer goods. In this period although there wasn't a theoretical framework, Turkey experienced the ISI process after the Great Depression. ISI strategy does not require the state as the leader in the process; however, because of inadequate accumulation of private capital, the State took the leadership in the ISI process by adopting Etatist policies in Turkey. Etatism promotes and aims to realize higher economic growth rates by introducing the state as an economic agent or giving priority to the state activities rather than the private sector. This affected the position of foreign firms in the economic development process and the encouragement of foreign capital disappeared on the agenda.

In other words, to realize higher economic growth rates where the private capital stock is inadequate for new and large-scale investments, Etatist policies giving priority to the state in the economy as an investor and producer were adopted rather than giving priority to the private sector and foreign capital as an external source. It can be said that as the role and share of the state enterprises increased in the economic development process, the relative importance encouraging FDI as an economic policy decreased between 1930 and 1945 [10].

## IV. 1945 – 1970: A NEW PERIOD FOR FDI

After the end of the Second World War major political and economic changes took place in Turkey owing to the developments in the international economic system and to domestic pressure. In the country many social groups had become dissatisfied with the RPP. On the other hand, the emergence of the U.S. as the dominant world power enabled the emergence of a new international economic system, which had need of and suggested a more liberal and open economic model for countries. In addition, Soviet territorial demands pushed the Turkish government toward a closer relation with the western, developed countries.

As a result of the facts mentioned above, the Turkish government rearranged its economic policies. For this purpose the 1947 development program favoring agricultural production and emphasizing private capital was replaced with the development plan of 1946, which gave priority to state investments for the purpose of industrialization.

Owing to the new development plan which put emphasis on private sector and foreign capital, the encouragement of FDI issue emerged back on the agenda. In 1947 a development plan encouraging FDI was discussed and after this year laws about FDI were enacted to encourage inflow and foreign firms were allowed to transfer their profits abroad. Before 1947, the laws about FDI were not attractive for MNCs (Multinational Corporations) to invest in Turkey. With Law No. 1447 about "securities, stocks and bonds and foreign exchange markets", the exchange and exportation of foreign currency, stocks and bonds were realized under the control of government. Law No. 1567, about the protection of the value of Turkish currency, regulated foreign exchange and capital market. In by-law No. 13, arranged in 1947, a new regulation was made for the "protection of the Value of Turkish Currency". This new regulation brought encouragement of foreign investment with it. According to this bylaw, direct investment could operate and invest in the specific sectors which were important for the economic development of the country. Foreigners, investing in these specific sectors gained the advantage to transfer profit and capital without having to apply for permission from the Ministry of Finance. With

this law, the government encouraged foreign investors to invest and operate in specific sectors.

In 1950 the RPP, just before the Democrat Party (DP) came to power after the adoption of the multi-party system, enacted the first encouragement law of FDI; Law No. 5583 [14]. With this law the government extended the right of transfer to private companies, which borrowed from international markets.

Although changes in the political and economic policies were initiated in the RPP period, the electoral victory of the DP was the major turning point for the economy. The DP put strong emphasis on agriculture and adopted liberal trade policies, which made the importation of finished goods easier. These policies favored local merchants rather than large industrialists and it became attractive to import commodities from abroad for the domestic market and activities and most of the foreign firms preferred to export rather than having a foreign operation in Turkey under such circumstances. In the adoption of liberal trade policies the local merchants and large landowners played an important role and their power was relatively much higher [15].

What these improvements in the early 1950s suggest for the FDI is that a mixed economy which gives the state a secondary role and the private sector the primary role requires external sources in order to sustain high economic growth rates. In pursuit of this transformation, after 1950 the DP prepared laws encouraging FDI to increase the inflow of FDI into the country. Although the experts of the World Bank were pleased about the encouragement Law No. 5583, enacted in 1950, the restrictions and the indefinite articles of FDI obstructed the inflow of higher amounts of FDI. To increase the inflow of FDI, a new encouragement law, Law No. 5821 was enacted on August 1, 1951. According to this law, foreign capital should meet some criteria: it was to promote the economic development of Turkey, and operate in a field open to foreign capital.

This law brought new arrangements to the transfer of profit. According to the new arrangements, foreign investors were allowed to a partial transfer of profits, dividends and interests, which were not to exceed ten percent of the foreign capital brought in. If the profit exceeded ten percent of capital, the excess was to be added to the next year's transfers. With Law No. 5821, foreign investors were granted all of the rights, facilities and exemptions extended to local investors.

In this period Turkish economy enjoyed high economic growth rates. Between 1946 and 1954 owing to favorable conditions and DP's agricultural development policies GNP increased by an average annual rate of 9%.

In this period, industrialization attempts encouraged by the Turkish Industrial Development Bank (Türk Sınai ve Kalkınma Bankası), created in the 1950 by the RPP, that extended long and medium term credit to the manufacturing sector. TIDB credits were instrumental in the development of some of the prominent industrial enterprises in the 1950s [16]. Nearly all of the big business established in this period obtained credits of the TIDB [17]. As a result, owing to the availability of funds, relaxation of import restrictions and accessible foreign exchange, industrial production reached to 9% of GNP at that period [18].

However, these golden years did not last very long. The favorable conjuncture disappeared in 1953. After the end of the Korean War international demand for export commodities slackened and the favorable weather conditions disappeared. Under such circumstances exports declined and foreign exchange reserves were depleted under the liberalized import regime. At the end of the 1953 the country experienced balance of payment crisis which is characterized by shortages of many items of basic final goods. Most of the foreign firms, operating in Turkey, had increasing difficulty in obtaining foreign exchange to pay their parent company for purchases of inputs and to transfer profit in this period. Hence, especially in 1953 and 1954 shortages of foreign exchange obstructed the higher amounts of the FDI flow into Turkey.

After 1954, a shift to the ISI strategy arose out of necessity as a result of the balance of payments crisis. Until the 1960s, Turkey's experience with import substitution had been limited to the accidental beginnings triggered by foreign exchange shortages of the 1950s. Owing to the foreign exchange crisis, to diminish the dependence on foreign exchange tariff rates were increased and the importation of finished goods was restricted. High tariff rates accompanied by government restrictions on importation created favorable conditions for domestic producers in the capital accumulation process. Domestic producers enjoyed high profit rates under the conditions where they were protected by the state from international competition [19]. The state did not support the local firms only by increasing the tariff rates and restricting the importation of finished goods, but also concentrated on the production of intermediary goods to supply cheap inputs for the private sector.

The foreign exchange crises brought the necessity of foreign capital with it. To attract the inflow of foreign capital On January 18, 1954, only three years after the encouragement Law No. 5821, the government enacted a new Foreign Investment Encouragement Law, No. 6224. By doing this, the DP aimed, first, to decrease the balance of payments deficits and second, as the foreign exchange crises made it difficult for local firms to export commodities that are not produced locally, the

government, by enacting Law No. 6224, intended to increase manufacturing activities of foreign firms. The latter is important in the development of the large industrial groups. Most of the local merchants, distributors of foreign companies, became producer of those certain commodities after the foreign exchange crisis. Law No. 6224 brought very liberal provisions. It abolished restrictions on the transfers of profits, dividends and interest to ten percent of the capital as well as the restriction of foreign investment in certain specified areas of economic activity. The main requirements of Law No. 6224 were that foreign investment contributes to the economic development of Turkey that it should be in a field of activity open to Turkish private enterprise and that foreign investment should not entail any monopoly or any special concessions.

The provisions of Law No. 6224 seem liberal and compare favorably with the investment laws of many countries. However, between 1951 and 1980, $230 millions of total capital came through this channel [20]. Since its inception in 1954, the flow of private capital into Turkey remained far below expectations. The ratio of realized investment of the authorized investment was only 30.7% between 1951 and 1965.

From 1950 onwards, foreign direct investment entered into Turkey according to four main categories. These were 1) Laws No. 5821 and No. 6224; 2) the Turkish Industrial Development Bank, established with the aid of the International Bank of Recovery and Development in 1950 to provide long-term credit for private enterprise as well as to encourage private investments. 3) Petroleum Law No. 6326, which was enacted on March 18, 1954 and featured liberal provisions; and 4) Special Law No. 7462 about the Ereğli Iron and Steel Factory, enacted in 1960. The private foreign investment, which came to Turkey through this channel, was significant relative to others.

### IV.1. The Contribution of FDI to The Development of Turkish Industrialists

As mentioned before the role of the TIDB credits was significant especially in the 1950s. One of the largest and important industrial ventures of the Sabancı Group, the BOSSA textile factory established on the basis of credits obtained from the Turkish Industrial Development Bank [16]. Also receiving the industrial credit from the Turkish Bank for Industrial Development was a turning point in Eczacıbaşı Group's business career, one (of the most successful business companies in Turkey) in 1950. Nejat Eczacıbaşı, the founder, was among the first entrepreneurs who applied to the Bank for industrial credit. He wanted to build a factory producing drugs under foreign license and the factory started production in 1950 [16].

In the second half of the 1950s, as the favorable conjuncture for exporting disappeared, under protectionist conditions, foreign firms decided to invest rather than export certain products to Turkey. By collaborating with local firms, foreign firms began to manufacture their products in Turkey. This cooperation strengthened the transformation of local merchants into industrialists. As Krueger writes, "the traders whose business was to import and resell consumer goods lost out to the industrialists who started factories to take advantage of import prohibitions" [21]. These importers commonly lacked the know-how required for successful local firms. Consequently, they asked the foreign firms whose products they distributed to start joint ventures with them [22]. Working as the representative agency of a foreign exporter to Turkey is an important step in the business careers of some prominent Turkish businessmen. Joint ventures with foreign firms also appear to be important for some well-known Turkish businessmen in their entry into the industrial sector. By Buğra's own words: "At a more general level, one could suggest that, in a late industrialization country which professes a commitment to the objective of Westernization, in a country where technology is important and, along with it, new needs are created, some knowledge of foreign production processes and markets naturally appears as a business asset of significance. Hence, in Turkey, entrepreneurs who possessed such knowledge have entered the business scene with an initial advantage [16].

What this thesis suggests is that the contribution of FDI was significant in the transformation of local merchants into industrial entrepreneurs. According to Eralp foreign encouragement laws coincided with the period when the local bourgeoisie was attempting to collaborate with the MNCs [23]. Foreign firms and state enterprises facilitated the industrialization process and there was a direct relationship between the transformation process.

Local merchants dealing with the importation of finished goods became producers of certain goods instead of importing them, in this period [24]. For instance, the Koç Group, one of the most significant business companies in Turkey, owing to the long-lasting foreign shortages in the 1950s started with the assembly production of the goods which were imported before. The company decided to build a factory for the assembly production of Ford vehicles [16]. Bernar Nahum, a shareholding manager of Koç explained that Vehbi Koç, the founder of the holding, convinced the necessity of industrialization in Turkey due to the lack of foreign exchange, the import limitations of the government [25]. Many well-known industrial groups such as Borusan, Tekfen, Enka, E.C.A, Profilo, STFA, Alarko and Altınyıldız established in the 1950s and most of them cooperated with foreign firms in this period [26].

Actually, it can be considered that the entrance of FDI into the host country may act as an obstacle for the operations of local firms. Yet in Turkey, the local entrepreneurs wanted to collaborate with FDI in order to acquire technological knowledge and management skills [27]. In other words there was collaboration rather than competition between the MNCs and large local firms. This collaboration enabled the entrance of local entrepreneurs in many sectors without having enough technological knowledge and management skills. In this way, foreign firms, instead of exporting their products, entered Turkey and collaborated with local entrepreneurs to realize the production of their commodities. As was the case in the Brazilian, the small-scale local firms couldn't compete with or collaborate with foreign firms and they stopped production in some cases. For instance, in the pharmaceutical sector, foreign firms displaced the small-scale firms in 1970. Another important point was that most of the firms intended to collaborate with foreign firms in almost every kind of production. Some scholars argue that in some specific areas local firms realized the investment with their own resources, but most preferred to collaborate with foreign firms [28]. This situation can also be explained by the strong demand of local entrepreneurs for foreign firms to bring managerial skills and technological knowledge with them.

Hence, it would be not wrong to argue that although the amount of the inflow of FDI into Turkey was insignificant statistically, the contribution of FDI in the transformation of local merchants into industrialists and in the industrialization process was essential and that there was collaboration between foreign firms with local entrepreneurs rather than competition.

Although the trade barriers, the protectionist policies adopted by the government and encouragement Law No. 6224 regarding FDI were favorable for foreign companies to invest in Turkey, the increase in the inflow of FDI was not as great as expected between 1954 and 1960. This can be explained by the economic instability, especially between 1954 and 1958. Turkey was unable to borrow from abroad and external pressures and political unrest forced the DP to announce a stabilization programme in August 1958. The programme included moderation on government expenditures and a de facto devaluation. As seen in Figure 1, the amount of realized FDI decreased in 1957 compared to the previous years as a result of expectations of a devaluation and economic instability. For instance the regional manager for Southern Europe and the Near East of the Alpha Petroleum Company was considering Alpha's position in Turkey due to Türk Alfa A.Ş. was having increasing difficulty in obtaining dollars to pay its parent company for purchases of refined oil products, which it marketed in Turkey [29]. At the end, the managers thought that if Alpha were to pull out of Turkey it would lose its present crude supply position in the rapidly growing Turkish market and continued its activities [29].

In the 1960s both authorized and realized foreign investments were below the levels expected by the Turkish government. This fact can be strengthened by reference to the proposed first five-year development plan about foreign direct investment. The five-year development plan forecasted the need of $50 million per annum since the beginning of the plan in 1963. As can be seen in Figure 1, authorized investment had not reached the $50 million level since 1951. When the realized investment is considered, the situation was worse than the authorized investment.

### IV.2. 1960-1972 Period: The Role of State Planning Organization

In 1960 with the military coup, the new regime sought to quicken the pace of development. To the officers of the new regime planning was the single efficient way of achieving development. The new regime differed from that of the DP in important respect:

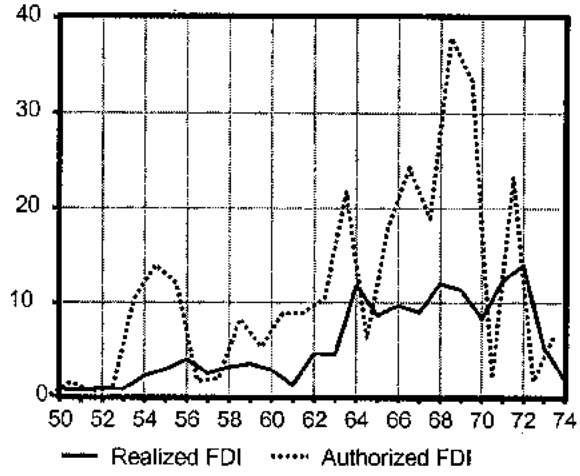



**Figure.1: Authorized & Realized FDI in Turkey 1950 - 1974 ($ million)**

Its reliance on state plans and the officers institutionalized ISI as the official development strategy [30]. With the establishment of the State Planning Organization (SPO) after the May 1960 coup the idea of development planning was admired. The bureaucracy, the MNCs and the large industrialists mostly shared this idea. The development plans of the SPO were based on long-term models rather than short-term policies and were obligatory for the public sector and only problem solving for the private sector. They maintained the coordination between economic sectors and agents, strengthened economic growth and economic stability, and encouraged the inflow of foreign investment.

In the first development plan, the balance of payments effect received focus rather than the technological and employment effects of FDI [31]. Plus, in this plan, for the first time the problem of low realized investments was mentioned. Foreign companies were not obliged to realize investment immediately following the granting of investment permission. They could realize investments whenever they wanted. Actually, many firms had preferred to wait for some years to invest in Turkey because of political instability. In this way they had the chance to invest under conditions suitable for investment. With foreign investors having investment permission, they made it difficult for domestic firms and other foreign investors to get approval for investments in the same area. This situation also blocked the entrance of other foreign companies willing to invest at that time and created and strengthened the oligopoly conditions in Turkish economy.

The SPO noticed this dilemma and decided to cancel the investment permissions of foreign companies if the investments were not realized after a certain period. In other words, all authorized investments had to be implemented within specific time periods, which were contained in their decrees and the Turkish government canceled unimplemented decrees.

One of the problems was about the article of Law No. 6224, concerning the contribution of FDI to the economic development of the country. According to Law No. 6224, foreign companies could realize investment in all sectors of the economy, provided it aided the country's economic development. It was not clear, however, how this was to be determined. Many representatives of foreign companies claimed that the SPO used this provision as a tool to discriminate against MNCs. In the first development plan, the SPO also tried to clarify the concept of "beneficial for the country's economic development" [22].

In the second development plan, the technological contribution of MNCs was stated. It was because many questions and debates had arisen in the public about the contribution of MNCs to the economy. Some of the scholars questioned the technological, and employment effects of FDI on the country. Most of them reached the conclusion that many FDI projects, in the past, which had been accepted without negotiating, had led to substantial losses for Turkey. Plus, the contribution of the MNCs to economic growth, and technological improvement was much below the levels that were expected [32]. Hence, in the second development plan the emphasis was given to the technological contribution of the FDI to the country rather than the balance of payment effect.

Especially in the 1960s, a significant increase in real wages created a substantial demand for domestic commodities and the growth of the domestic market encouraged the inflow of FDI to Turkey. In this period, called as the golden period of ISI, the economic growth rate was seven percent and the manufacturing sector's growth rate was between eleven and twelve percent [33].

## V. 1970-1980 PERIOD: A CHANGE IN THE ATTITUDE TOWARD FOREIGN FIRMS

The 1970s witnessed several economic and political instabilities in both Turkey and in the world. In developing countries, the easy stage of ISI came to an end and the foreign exchange crisis and increasing dependency of imports led them to shift towards export promotion. Plus, most of the developed and developing countries negatively affected from the 1974 oil crisis. However, owing to the remittances sent by workers in Europe, with the support of the foreign exchange reserves and an accommodating monetary policy, Turkey did not simultaneously experience the negative impacts of the oil crisis with other countries in 1974 and the growth rate of the economy reached to 8.9 percent in 1975 and 1976 [34]. Yet, borrowing abroad and expansionary policies only delayed the crisis. Turkey found itself in its most severe balance of payments crisis in 1978 and 1979 [34].

In the 1970s firms containing foreign capital faced with two main issues in Turkey. First, the scarcity of foreign exchange, especially after 1976, obstructed transferring profits and obtaining imported inputs. In the 1970s, the inputs of the MNCs, as well as domestic companies, mostly relied on imported intermediary and capital goods. On the other hand there was a scarcity of foreign exchange owing to the overvalued Turkish Lira and the governments took over the allocation of the scarce foreign exchange. Hence, firms containing foreign capital had difficulties in obtaining foreign exchange.

Second, the economic and political instability in the 1970s led foreign firms to be act prudently. Obviously, although Law 6224 remained effect, the attitudes of governments towards FDI changed in the 1970s. This change was mostly due to the firms containing foreign capital did not fulfill the export requirements. The officers of SPO and the governments often influenced the necessity of export contribution of foreign firms. In addition the ideological thoughts and attitudes that were dominant in the political atmosphere were also significant affecting the activities and investment of foreign firms.

To be more specific, it would be better to clarify the attitude of the governments towards FDI in Turkey. In 1971 there was a sudden change in the political life in Turkey and a non-party government under the premiership of Nihat Erim came in to power in March 1971. The new measures (affecting FDI) introduced by the new government indicated a shift from the liberal foreign investment policy. The new government

announced that future applications for FDI would be judged on the following bases: provision for majority Turkish ownership; capacity for export; ability to induce an inflow of technology; and utilization of economies of scale [35]. In reality, the demands of the Turkish governments had not been met by the MNCs. The Turkish government's demand for increases in export commitments increases in local content and restrictions on the local credits available to FDI firms were harshly criticized by the MNCs operating in Turkey. They found the Turkish government's demands irrational [22].

As it is considered from a theoretical perspective, the commitments of Turkish government are what the bargaining school suggests in the 1970s. The bargaining school seeks to understand the relationship between developing countries and MNCs. The main question is to determine who gets the benefits after the investment takes place. At first, when a firm controls something that a government wants, the firm's power would be improved in any bargaining process between the parties. Over time, the bargaining power relationship can shift to "obsolescing bargain" which refers to the decline of the power of a firm when it has heavily invested in the host country [36].

According to the school, in early interactions, the balance of power and benefits often favor the multinational. Although the developing country controls access to its markets, the enterprise has more important bargaining assets through its control of capital, technology and managerial skills [37]. However, after the MNC invests heavily in the host country, the host country starts to gain the bargaining power, which was controlled before by the company. As the country attains greater bargaining power, it forces the balance of benefits to shift in its favor. Therefore, the bargaining school first accepts the bargaining power of the MNC over the host country. In this situation, it is not easy for the host country to direct the activities of MNCs for its own purposes or benefits. Though, as the foreign company settles down in the country, the host government starts to gain the bargaining power and forces the balance of benefits manage these relations more effectively.

For this purpose, especially in the 1970s, host countries put pressure on MNCs to bring their technology with them and the MNCs were directed to export-oriented sectors. For instance some of the Latin American countries and India gained bargaining power over the MNCs by controlling capital and access to its markets and directed them for their favor in the 1970s. On the other hand the MNCs did not want to share their technological advantage which brings with it high profit rates. Although Brazil was successful at directing the MNCs to the manufacturing sector because of its control over the access to its markets and resources, it did not gain the same success when trying to direct MNCs in the pharmacy sector; due to the MNCs bargaining power was stronger than the bargaining power of the Brazilian government in the pharmaceutical sector.

However, the bargaining strategy of the Turkish government and the SPO was not as successful as that utilized in Latin America. The reasons will be discussed in the next chapters.

Eventually foreign firms quickly affected from the new improvements and the regulations of the Turkish governments. FDI entered into Turkey decreased from $12 million in 1972 to $1.8 million in 1974 and fluctuated during the period 1975-1979. Finally $9 million dollars of FDI left Turkey in 1979 [20].

In sum, the foreign exchange crisis experienced in the second half of the 1970s had a great impact on the MNCs operating in Turkey. They had trouble getting the foreign exchange to transfer to their corporate headquarters. In addition the foreign exchange crisis, the bargaining policies of the governments, and the economic and politic instability in the country, obstructed the higher level of FDI flow into Turkey.

## VI. REASONS FOR THE INADEQUATE FLOW OF FDI INTO TURKEY

As seen from the study above, the amount of FDI in Turkey was below the expected level. However, compared to other countries in the world, Turkey had a very liberal foreign encouragement law. As seen in Table.1, Turkey differed from other countries in encouraging FDI.

What can be understood by this fact is that there is no direct relationship between the regulations about FDI and the inflow of foreign capital. In other words, the inflow of foreign capital could not be increased only by liberal regulations alone. If the inflow of foreign capital is below the expected level, one should be looking elsewhere for the reason.

According to Table.1, only Turkish laws enabled the profit remittance without any restriction and did not require a ratio of local content in the production of foreign firms. However, as seen in Table 2, the annual average of FDI inflow to Brazil was 1.8 billion dollars and the amount of FDI inflow in Turkey was 7.7 million dollars.

**Table.1: Selected Rules Affecting Affiliates of Foreign MNCs**

| Country | Ownership | Profit Remittance | Local Content | |
|---|---|---|---|---|
| Argentina | remittance above 12% of registered capital | Unrestricted on autos | supplementary tax on | 80% require |
| Brazil | for majority Brazilian ownership | de facto gov. Pressure remittance above 12% of registered capital | supplementary tax on over 90% on autos | on many products, |
| Mexico | 49 % foreign is maximum general exchange controls | unrestricted except by 60% on autos | on many products; | |
| Turkey | unrestricted until 1972, after 1972, 49% foreign is maximum | unrestricted | - | |

*Source: Oksay, K.(1967). Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırım Kılavuzu. İstanbul: Doğan Kardeş. [38] ; Grosse, R. (1989). Multinationals in Latin America. London: Routledge. [39]*

**Table.2: Inflows of FDI to Major Recipient Countries in Latin America and Turkey 1970 – 1980 (US $ millions)**

| Country | Annual Averages | |
|---|---|---|
| | 1970-1974 | 1975-1979 |
| Brazil | 851.9 | 1,820.3 |
| Mexico | 413.1 | 791.3 |
| Argentina | 10.2 | 119.6 |
| Turkey | 4.7 | 7.7 |

*Source: Grosse, R. (1989). Multinationals in Latin America. London: Routledge. [39]; Uras, G. (1979). Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları. İstanbul: Formül Matbaası.[40]*

### VI.1. Brazilian Case – a Comparison

One of the interesting points is that, although Brazil and Turkey are generally put into the same category as LDCs, or periphery countries, as the dependency school calls them, the amount of FDI in Brazil has been much higher than in Turkey.

Evans points out that Brazil differs from Third World Countries, with a higher income. According to Evans, Brazil's "economic miracle" made it "the Latin American Darling of the International Business Community" and the Brazilian market was the sixth largest in the world in 1973 for American manufacturing affiliates [41]. Brazil was enjoying a growth rate of ten percent per year and the growth rate was even higher, particularly in certain sectors such as automobiles in the 1970s. Hence, the growth of investments, sales and profits put Brazil into perspective as a potential location for foreign direct investment. Growth in itself was attractive, but also Brazil provided good rates of return as well as opportunities for rapid growth for foreign firms. One of the similarities between two countries is that Brazil and Turkey adopted ISI strategy in the same period. However, unlike Turkey, Brazil was able to transform its economic development strategy from ISI to export-led growth when the inevitable crisis of ISI emerged and, as a result, Brazil experienced an economic boom between 1966 and 1973 [42].

Of course, the growth rate and goods rate of return were not the only incentives for foreign firms to invest in Brazil. Its geographic location and its relations with center countries in the eighteenth and the nineteenth centuries also helped in its industrialization process. In the nineteenth century, there was a flow of an important amount of foreign capital, especially from Britain and European countries into Brazil. Throughout the nineteenth century, foreign investment was concentrated in natural-resource industries and public utilities (power generation, telephone and telegraph service). In this period, British entrepreneurs built local companies and hired local workers [39].

In the nineteenth century the concentration of foreign countries in the export-oriented sectors restricted the possibility of industrial growth because it created a poor domestic market and it left a large surplus in the hands of foreign entrepreneurs. However, in this period, Brazil was more fortunate than many dependent nations. Its major export crop, coffee, was in the hands of local rather than foreign capital. The local ownership of the plantations not only provided some degree of local autonomy, but more important, the possibility of local capital accumulation [41].

According to Cardoso, the difference of Brazil's position from that of the other LDCs in the twentieth century is explained by the term "dependent

development". The dependent development, for Cardoso, is a special instance of dependency characterized by the association or alliance of international and local capital. The state also joins the alliance as an active partner, and the resulting triple alliance is a fundamental factor in the process of dependent development [43]. In other words, dependent development is based on the triple alliance of the multinationals, the state, and the local bourgeoisie. Comparing Turkey with Latin American countries Buğra emphasizes that "Although foreign direct investment has not traditionally played an important role in Turkish economy and, consequently, has not appeared as a factor which could significantly alter the nature of state-business relations as it has, for example, in the Latin American setting where foreign connections have played a non-negligible role in many business careers. Working as the representative agency of a foreign exporter to Turkey is an important step in the business careers of some prominent Turkish businessmen. Joint ventures with foreign firms also appear to be important for some prominent Turkish businessmen in their entry into the industrial sector [16].

According to Evans, dependent development, which brings a rapid economic growth rate with it, is not a phase that all countries are able to reach. Only a few are chosen [41]. Dependent development takes place in countries in which the local bourgeoisie and international capital can forge functioning alliance. These countries differ from the majority of Third World countries and Wallerstein refers them to semi-periphery.

To reveal the difference of Brazil from Third World countries, Evans gives information about economic indicators. He states that in the case of steel, both India and Mexico, produced amounts in the same range as Brazil, but no other Third World country even comes close. Mexico and the Republic of South Korea both produce more synthetic fibers than Brazil, but in consumer durables like passenger cars and refrigerators not even Mexico is a close competitor. In 1974 when the Brazilian production of steel was 7.5 (million metric ton) it was 5.0 in Mexico and 6.6 in India. The production of steel was 1.5 (millions metric ton) in Turkey in 1976. Again, in 1974 the production of passenger cars (including those assembled from imported parts) was 562 (thousand unit) in Brazil, and only 63 (thousand unit) in Turkey by 1976 [41].

### VI.2. The Effect of the Bureaucracy and the State Planning Organization (SPO)

Although Turkey had a very liberal foreign encouragement law (Law No. 6224), the inflow of FDI was lower than the expected level. However, Article 1 of Law No. 6224 implied that FDI had to benefit the economic development of the country. This vague law over the years became open to use a tool for the bureaucracy and the government to discriminate against some FDI activities. Hence, especially for the foreign firms, the SPO and the red typing of public institutes were responsible for the low inflow of FDI.

For instance, an entrepreneur, Alber Bilen who was the drugs producer Böhme Fettchemie's independent representative for the Middle East region, began to explore the possibilities of local import substitution production under foreign license when the foreign exchange scarcity became relevant. Buğra explains the controversy between the encouragement law of FDI and the attitude of the government toward foreign investment: "The joint venture was formed in a period when a very liberal foreign investment law was in application, and the attitude of the government in power was also very favorable toward joint ventures between Turkish and foreign firms. Yet, the implementation of the law was governed by a very pragmatic attitude which consistent in limiting the period of the agreement with the objective of eliminating the foreign partner as soon as the technological know-how was acquired and the firm was established on the market. This obvious tactic was, of course, well noticed by foreign investors who were driven away from the agreement as a consequence. There was, in other words, a clear discrepancy between the law and its bureaucratic implementation" In a closed economy in which foreign economic relations are subject to extensive state control, each connections with foreigners also involves an encounter with the state authority. In addition many foreign investors accused the Turkish bureaucracy of straight and simple violation of the law for not implementing its various provisions. For instance, the bureaucracy did not allow the capitalization of intangible rights reduced and even stopped royalty payments [22].

One of the important obstacles for foreign firms was the long waiting period to receive their permissions from the Council of Ministers. In the 1970s, the average time between a firm's application for permission and its publication in the Official Gazette was about two years. Another problem was the SPO's unwillingness to process the FDI applications quickly enough. The SPO often increased the red tape for the application procedures for foreign firms so that permissions for foreign firms would be delayed at least for three or four months. The SPO officers denied that the SPO was anti-FDI and explained the delays with political facts and a shortage of expert personnel. The last fact was the main problem of the institutions, which were responsible for evaluating FDI applications. For instance, there were only a few experts in the Ministry of Commerce's (MOC) FDI division and they were fired for political reasons when the new government came into power. Hence, with no skilled employees, as the chief of the MOC's FDI division stated, his division was no longer capable of evaluating the FDI applications on a technical level [22].

### VI.3. The Single Agency Problem

One of the facts affecting the FDI application process was the lack of a strong and efficient organization dealing with the FDI application process. Coordination was lacking between the institutions dealing with FDI. The application procedure was complicated and required many steps before realizing the investment. According to foreign encouragement Law No. 6224, first, the FDI application was submitted to the Ministry of Commerce. Then, if the application was in fulfillment of its requirements the MOC sent the application to the SPO (before the establishment of the SPO it had been the Committee of Encouragement of FDI). The SPO evaluated the net economic and technological benefits for the country within the framework of the development plans. If the evaluation of the SPO was favorable, then the application was sent back to the MOC. From there, a draft of the foreign firm application was sent by the MOC to the Council of Ministers (COM) for political approval. The draft had to be signed by all cabinet ministers before it could become finalized. The final decree went into effect with its publication in the Official Gazette [**44**].

With the 24 January 1980 program, a newly created Foreign Direct Investment Department, within the SPO, acquired the consolidated authority, which had been previously split among several different government agencies to manage the relations with foreign firms [20].

### VI.4. Foreign Exchange Crises

Foreign exchange is important for foreign firms in two ways. First, business theory implies that the main motive for foreign investment is profit and foreign firms gradually want to transfer their profits to their home countries. Second, especially in the countries, which have adopted the strategy of ISI, it is important for a foreign firm to obtain foreign exchange to get imported inputs. In these countries generally when the easy stage of ISI come to an end, there emerges a scarcity of foreign exchange and the dependency of firms (including foreign firms) on imported inputs makes the scarce foreign exchange more important. In Turkey, there are specific examples of this phenomenon, which were experienced in the foreign exchange crises in 1954, 1958 and in the second half of the 1970s [29].

### VI.5. The Effect of Political and Economic Instability

As mentioned above in the section on business theories of FDI, economic climate and political stability are important in the decision of foreign direct investment. Although the profit ratio is the main motive to invest abroad, under the conditions where the risk of investment is high, foreign firms would avoid realizing the investment abroad.

In Turkey, the relationship can be seen clearly between the political and economic instability and the realized FDI. After 1957, the ratio of realized investment started to diminish. In 1957, the realized investment was 13.4% of the authorized investment; in 1958, this ratio decrease to 5.8%. This can be explained by the economic, political instability in 1956-7. Especially in 1957, although they received investment permission, the expectation of devaluation prevented foreign investors from investing in Turkey. Another example can be given by comparing the 1959 ratios with the 1960 ratios. In 1959, the realized investment was 8% of the authorized investment. In 1960 this ratio sharply decreased to 0.5%. This can be explained by the military intervention. Therefore, it can easily be said that the economic and political climate has a great influence on foreign direct investment activities. As seen in 1969, both the realized investment and the ratio of realized investment to authorized investment decreased significantly. This can also be explained by the expectation of devaluation

### VI.6. The Effect of Public Opinion

Owing to the bitter experience with the capitulations in the nineteenth century in the Ottoman Empire, FDI has always been viewed as somewhat suspicious in Turkey. In the 1960s, many debates took place in the parliament and in the press. These were mostly about the improper functioning of the foreign firms. For instance, one foreign firm, although it had taken the approval to produce the raw materials for pills, produced baby' s food, which was in no way related to the approved category [**40**]. Other criticized subject was the insignificant contribution of the foreign firms to the Turkish economy. Most of the foreign firms assembled imported inputs. They were criticized for disregarding the local content and increasing the dependency on foreign exchange.

In the 1970s, although ideological attitudes were mostly in favor of FDI, government obstacles increased significantly. For instance, during the coalition governments, some decrees were blocked for more than a year because of the lack of one or two signatures. In addition, the competition between the political parties mostly increased employee circulation in the departments dealing with FDI and this diminished the number of skilled personnel in these departments.

### VI.7. The Bargaining Process

Especially in the 1970s, the SPO increased its negative behavior toward foreign firms. SPO officers explained this behavior with the bargaining process and stated that the SPO aimed to protect the nation's economic interests. However, this bargaining process was a little problematic. As mentioned before, after the second half of the 1960s, in the development plans, the export

contribution of FDI was stated. For instance, between 1973 and 1977 the government put the export commitment of five percent of the total production of FDI per year and it was difficult to realize this amount for many foreign firms [40]. In 1972, the Erim government decided to increase the share of local content in foreign firms. Also in the 1970s governments demanded that foreign firms bring technology with them into the Turkish economy. However, many foreign investors found the demands of the Turkish government for increases in export commitments and local content irrational.

Contrary to Turkish experience, especially in the 1970s, some of the Latin American countries were successfully bargaining with the MNCs in certain areas. It would be interesting to examine how some Latin American countries were successful in the bargaining process to understand the failure of the Turkish governments.

Since the independence of most Latin American countries in the early 1800s, governments have tightly controlled their economies. In the twentieth century most of them adopted Statism and established many state enterprises for the purpose of industrialization. However, this was not a "nationalistic movement" in the sense. In other words, this movement was not against foreign capital because of the term "dependent development". In the 1930s and 1940s In Brazil and Mexico many big enterprises were founded or were already in existence. Latin American economic development in the twentieth century has taken place with the autonomy of the state largely restricted by the presence of an already strong industrial business class [16]. In Turkey, a local business class was virtually nonexistent in the early years of the Republican period and foreign capital does not appear as a factor likely to limit state autonomy and to affect the political content of business activity. Thus the relationship between a Latin American government and a MNC seeking to establish operations in that country depends largely on the existing ties between that government and local firms or other MNCs with existing facilities. Unless the MNC offers some superior benefits to the government in comparison with the established local firms, it is likely be quite difficult for the new MNC to enter that market [39].

These explanations show that the states in Brazil and Mexico have connections with the local entrepreneurs and MNCs. However, only these facts do not explain the governments' success. Many governments were mostly successful in bargaining with the foreign firms in certain areas. Then the question is what the other facts were increasing the bargaining power of the host countries.

First of all, the bargaining process is somewhat like a game theory with two players. Thus, both participants have the chance to win. Therefore, it should be stated that host countries governments do not win all the time. Then, it becomes necessary to examine under which conditions the actors, the MNCs and the governments, have the bargaining power over the other. First, the power of the firm is greater in situations in which its proprietary knowledge in pharmaceuticals, computers, is more important. For instance, in Brazil, the state couldn't succeed in increasing the share of the local content in the pharmaceuticals sector because of the technological advantage of foreign firms [41]. On the other hand, if the technology in the project is mature or standardized such as in foods, then the firm has less bargaining power than the government.

Second, the governments welcome the research and development expenditures of MNCs in the host countries and the MNCs enjoy some exceptions.

Third, MNCs have bargaining power in locations where economies of scale are important. On the other hand, the governments of the host countries mostly have bargaining power in circumstances where the industry is based on a raw material available in the host country. In other words, the more dependent the MNC is on some resources of the country, the more powerful the government's bargaining position. For instance, Venezuela was able to nationalize and control the ownership of the oil reserves in 1975 due to this explanation [39].

In addition, the power of the government increases where the market served by the business is entirely in the host country. Access to the domestic market strengthens the bargaining power of the host countries. Finally, the bargaining power of a host country increases in highly competitive industries.

In brief, it can be said that the position of the state and its role in generating basic industry, a favorable economic environment, and access to the domestic markets strengthens the bargaining power of a host country.

## VII. CONCLUSION

Actually, there is not a single fact explaining the reasons of inadequate inflow of FDI between 1950 and 1980. However, there are some facts that explain maybe not wholly, but mostly, the inadequate inflow of FDI in Turkey. The facts: the foreign exchange problem, economic and political instability, the lack of a strong and single department dealing with FDI, red-tape, the attitude of the SPO toward the foreign firms together are reasonable in understanding the inadequacy of FDI into Turkey. In addition, this thesis suggests that the Turkish government's bargaining policies, like those of the governments of Latin American in the 1970s, also hindered the inflow of FDI. First, the demands of the

Turkish government mostly were irrational. Most of the foreign firms complained that meeting the demands of the Turkish government was impossible.

Today, there is a great interest of the public towards the FDI issue. This is an important development when the excitably discussions about the FDI issue in the parliament and public in the 1960s are considered. After 1980, the attitude of governments toward FDI changed significantly. Law No. 6224, encouraging FDI, is still remaining in effect- with minor but important changes and the red-tape is by and large reduced. Although the annual average of FDI inflow jumped from 10-15 million dollars to 1 billion dollars in the 1990s, the new level is below the expectations of the governments. Although the members of the parliament wholly are aware of the contribution of FDI and encourage the inflow of FDI, the political and economic instability obstruct the higher amounts of inflow of FDI. While in the 1970s executives of foreign firms were typically complaining about the negative attitude of governments, in the 1990s they mostly complain about the macroeconomic instability. Therefore it can be said that, a liberal foreign encouragement law is not enough to increase the inflow of FDI, it should be accompanied by the economic and political stability.

## REFERENCES


[1] Ricardo, D. (1932). *The Principles of Political Economy and Taxation*. London: G Bell and sons.

[2] Smith, A. (1902). *The Wealth of Nations*. New York: Collier.

[3] Lenin, V.I. (1977). *Imperialism: The Highest Stage of Capitalism*. New York: International Publishers.

[4] Hobson, J.A. (1965). *Imperialism: a Study*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

[5] Dumludağ, D. (2003). Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları. *Toplum ve Bilim*, Bahar.

[6] Kindleberger, C. (1969). *American Investment Abroad*. New Haven: Yale University Press.

[7] Behrman, J.N. (1960). Promoting Free World Economic Development through Direct Investment. *American Economic Review*, May, 270-282.

[8] Pamuk, Ş. (1987). *The Ottoman Empire and European Capitalism, 1820-1913: Trade, Investment and Production*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.

[9] Boratav, K. (1997). İktisat Tarihi (1908-1980). *Türkiye Tarihi 4 Çağdaş Türkiye 1908-1980*. İstanbul: Cem Yayınevi.

[10] Tezel, Y.S. (2000). *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

[11] Tezel, Y.S. (1970). Birinci Büyük Millet Meclisinde Yabancı Sermaye Sorunu. *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 25, Mart, 239-251.

[12] Ökçün, G. *1920-1930 Yılları Arasında Kurulan Türk Anonim Şirketlerinde Yabancı Sermaye Sorunu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını.

[13] Bulutoğlu, K. (1970). *100 Soruda Türkiye'de Yabancı Sermaye*. İstanbul: Gerçek Yayınları.

[14] Göymen, K. & Tüzün, G. (1984). Foreign Capital in Turkey. *METU Studies in Development*, 11, 60-61.

[15] Turgut, S. (1991). *Demokrat Parti Döneminde Türkiye Ekonomisi: Ekonomik Kalkınma Süreçleri Üzerine bir Deneme*. Ankara: Adalet Matbaacılık.

[16] Buğra, A. (1994). *State and Business in Modern Turkey A Comparative Study*. New York: State University of New York Press.

[17] Keyder, Ç. (1989). *Türkiye'de Devlet ve Sınıflar*. İstanbul: İletişim Yayınları.

[18] Tüzün, G. (1999). 1950-1960 Döneminde Sanayileşme. *75 Yılda Çarklardan Chip'lere*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.

[19] Pamuk, Ş. & KEYDER, Ç. (1979). Türkiye'de Rantların Ekonomi Politiği. *Milliyet*, 12 Aralık, 18.

[20] Erdilek, A. (1986). Turkey's New Open Door Policy of Direct Foreign Investment: A Critical Analysis of Problems and Prospects. *METU Studies in Development*, 13, 169-191.

[21] Krueger, A. (1978). Foreign Trade Regimes and Economic Development: Liberalization Attempts and Consequences. *NBER, A Special Conferences Series*, 10, 268.

[22] Erdilek, A. (1982). *Direct Foreign Investment in Turkish Manufacturing*, Tubingen: Mohr.

[23] Eralp, A. (1981). Türkiye'de İzlenen İthal İkameci Kalkınma Stratejisi ve Yabancı Sermaye. *METU Studies in Development*, Special Issue, 613-633.

[24] Keyder, Ç. (1979). The Political Economy of Turkish Democracy. *New Left Review*, 115, 21-23.

[25] Nahum, B. (1988). *Koç'ta 44 yılım*. İstanbul: Milliyet Yayınları, 1988.

[26] Avcıoğlu, D. (1968). *Türkiye'nin Düzeni*. Ankara: Bilgi Yayınevi.

[27] Tayanç, T. (1976). Türkiye'de Yabancı Sermaye. *Makine Mühendisleri Sanayi Kongresi*, 3-23.

[28] Selik, M. (1961). *Türkiye'de Yabancı Özel Sermaye (1923-1960)*. Ankara: Türk İktisadi Gelişmesi Projesi.

[29] Robinson, D.R. (1962). *Cases in International Business*. New York: Rinehart and Winston.

[30] Barkey, H.J. (1990). *The State and the Industrialization Crisis in Turkey*. Colorado: Westview Press.

[31] DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (1963). *First Five-Year Development Plan, 1963-1967*. Ankara: Turkish Republic Prime Ministry.

[32] Kazgan, G. (1967). Montajcı Sanayileşme. *Cumhuriyet*, 18 Ağustos, 21.

[33] Herschlag, Z.Y. (1968). *Turkey the Challange of Growth*. Leiden: E. J. Brill.

[34] Pamuk, Ş. & OWEN, R. (1999). *A History of Middle East Economies in the Twentieth Century*, Cambridge: Harvard University Pres.

[35] Ashkin, D. (1972). *Evaluation of Private Foreign Investment Climate in Turkey*. Florida State University, D.B.A.

[36] Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, LXXX, May, 96-104.

[37] Grieco, J.M. (1982). Between Dependency and Autonomy: India's Experience with the International Computer Industry. *International Organization*, 36(3), Summer, 609-632.

[38] Oksay, K. (1967). *Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırım Kılavuzu*. İstanbul: Doğan Kardeş.

[39] Grosse, R. (1989). *Multinationals in Latin America*, London: Routledge.

[40] Uras, G. (1979). *Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları*. İstanbul: Formül Matbaası.

[41] Evans, P. (1979). *Dependent Development: The Alliance of Multinational, State and Local Capital in Brazil*, New Jersey: Princeton University Press.

[42] Gülalp, H. (1980). Türkiye'de İthal İkamesi Bunalımı ve Dışa Açılma. *METU Studies in Development*, 7, 36-66.

[43] Cardoso, F.H. (1972). Dependency and Development in Latin America. *The New Left Review*, 74, 83-95.

[44] Tuncer, B. (1968). *Türkiye'de Yabancı Sermaye Sorunu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

**Devrim DUMLUDAĞ** (dumludag@marmara.edu.tr) is a Research Assistant at Marmara University. His interest areas are international political economy, political economy of development, foreign direct investment in Turkey, Central and Eastern European countries, and Latin American countries.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.271-278.

# HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ (FMEA) VE BİR UYGULAMA

*H. Besim AKIN*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Profesör Dr.*

***FAILURE MODE AND EFFECTS ANALYSIS (FMEA) AND ONE APPLICATION***

***Abstract:FMEA(Failure Mode and Effect Analysis) which is a statistical process control method can be applied in different sectors. FMEA application is run by bringing together key specialized and qualified company personel that are in different departments or projects. Therefore by this approach the application aims at taking necessary precautions by determining high probability faults in design, processs, high customer satisfaction, minimum cost and overall increased profitabilty.***

***Priorities in the application is determined by Risk Priority İndicator(RPN) which is formed by using standardized tables. Application is run until RPN value falls below a certain level for all phases.***

***There are three criterion of RÖG coefficiend,1-Probability= The frequency of the error. 2-Violence= The effect and seriousness of the error. 3- Perceptibleness= The determination of the error before it reaches to the customer. These criterion have numerical values from 1 to 10.***

***Keywords: FMEA(Failure Mode and Effects Analysis).***

***HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ (FMEA) VE BİR UYGULAMA***

***Özet:İstatistik proses kontrol yöntemlerinden olan HTEA(FMEA) çeşitli sektörlerde kullanılmaktadır. HTEA(FMEA)uygulaması, kendi konularında uzman, işletmenin farklı bölümlerinde ya da farklı projelerde görev alan çalışanlarının belirli kurallar dahilinde bir araya gelmeleri ve ekip çalışması bilinciyle yürütülür. Böylece tasarım, proses, bakım ve ya diğer üretim noktalarında ortaya çıkma olasılığı olan hataları önceden belirlemek, verimlilik artışı, yüksek kalite, yüksek müşteri memnuniyeti ve böylece maliyet masraflarında minimizasyon sağlayarak işletmelerin karlılığını arttırmak mümkün olabilmektedir.***

***Yöntem, öncelikleri standartlaştırılmış tablolardan yaralanarak oluşturulan risk öncelik göstergesi(RÖG) belirler. RÖG değerleri en aza indirilene kadar çalışmaya devam edilir. RÖG katsayısının üç kriteri vardır. 1.Olasılık (hatanın frekansıdır),2. Şiddet(Hatanın ciddiyeti ve etkileridir),3. Fark edilebilirlik (Müşteriye ulaşmadan önce hatanın belirlenmesi işlemidir. Bu kriterlerin değeri 1'den 10'a kadar olmak üzere sayısal olarak belirlenir. FMEA, bir ürünün dizayn aşamasında, diğeri ise proses aşamasında olmak üzere iki şekilde yapılır. FMEA, dizaynın her aşamasında,gelişiminde,üretim operasyonunda veya ürünün kullanımında uygulanabilir***

***Anahtar Kelimeler: HTEA(Hata Türü Etkileri Analizi).***

## I. GİRİŞ

İşletmelerde verimliliğin gerçek manada sağlanabilmesi için bilgi yönetimi önemli rol oynamaktadır. Doğru bilginin değerlendirilmesi ve sistemlerin iyiye doğru geliştirilmesi an hedeftir.

Toplam kalite yönetimi; sürekli gelişim ve müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzıdır.

Firmaların piyasada rekabet edebilmeleri için, çeşitli operasyonlardaki hatalarını önlemek veya risklerini azaltmak mecburiyetindedirler.

Tanım yapılabilirse FMEA veya HTEA;sistem,tasarım,proses veya serviste oluşabilecek hataların değerlendirmesini ve bu tür hataları (problemler, yanlışlıklar, riskler v.s.) değerlerinin sürekli iyileştirilmesi ve azaltılmasını hedefleyen özel bir sistemdir.

Hataların önlenmesine yönelik olan çalışmalarda eski ve yeni düşünce sistemleri karşılaştırıldığında şu durum ortaya çıkmaktadır (Bkz. Tablo.1).

**Tablo.1. Hata önlenmesine yönelik düşünce sistemlerinin karşılaştırılması**

| Eski düşünce | Yeni düşünce |
|---|---|
| Iskarta(hurda)ların gözlenmesi | Iskarta(hurda)ların önüne geçilmesi |
| Güvenirliğin ortaya konulması | Güvensizliğin azaltılması |
| Problemlere çözüm üretilmesi | Problemlerin önlenmesi |

FMEA önce ABD'de 1950'li yılların başında uçuş kontrol sistemlerinin kontrolünde kullanılmaya başlanmış ve 1960'dan sonra havacılıkta sistemli olarak uygulanmıştır. NASA tarafından 1960-1965 yılları arasında aya insan indirme (APOLLO) projesinde

denenmiştir. 1965-1970 yılları arasında ABD'de Silahlı Kuvvetlerde kullanılmıştır.Endüstride ilk kullanım Japon NEC firması tarafından başlatılmış, daha sonra otomotiv ve tekstil sektöründe yaygın uygulama alanı bulabilmiştir.

*FMEA yönteminin uygulanabilmesi için aşağıda yer alan dört ön şartın herkes tarafından anlaşılması ve izlenmesi gerekmektedir.*

1- Öncelikle müşteri belirlenmelidir,

2- İncelenen fonksiyon ve amaç herkes tarafından bilinmelidir,

3- Problemlerin önceliği belirlenmelidir,

4- Düzeltici faaliyetlerde devamlı iyileşme sağlanmalıdır.

*İyi planlanmış bir FMEA Analizi*

- o Her hatanın sebeplerini ve etkilerini belirler,
- o Potansiyel hataları tanımlar
- o Olasılık, şiddet ve belirlenebilmeye bağlı olarak hataların önceliğini ortaya koyar,
- o Problemlerin takibi ve düzeltici faaliyetlerin uygulanması safhalarında yol gösterici olur.

FMEA Analizinin başarılı sonuç vermesi, çıkarılan sonuçların iyileşme ve gelişme stratejisi, kabul görmediği durumda FMEA dinamiklik özelliğini kaybeder.

FMEA çalışmasında, yeni bir ürün geliştirirken veya dizaynı oturmuş bir üründe önemli bir değişiklik veya geliştirme yapılırken , prototip imalinden masa başında üretimde karşılaşılabilecek ve bilhassa, sonucu kullanıcıya ulaşabilecek olası hatalar, bunların cinsi, sebepleri, tesirleri, kriterliği, ortaya çıkma sıklığı, frekansı tahin edilebilir. Bu amaçla çalışma ekibi oluşturulur. Bu ekibe mühendislik, dizayn bölüm, imalat bölümü ve kontrol bölümü dahil edilir. Ayrıca imalat aşamasındaki bir ürünün toplanan verilere göre tespit edilen çalışmalar da FMEA analizleri olarak kabul edilir. Teorik olarak ürün ve proses tasarım aşamasında uygulanan FMEA çalışmaları, pratikte imalat aşamasına geçildikten sonra da kullanılabilmektedir.

*FMEA analiz çalışmalarında yapılan tahminler sonucunda alınacak olan önlemler şunlardır*

- Operasyon sırası değişikliği,
- Resim-dizayn değişikliği,
- İlave yeni operasyon veya operasyonlar,
- Tezgah değişikliği veya yeni tezgah ilavesi,
- Yeni/ilave ölçme ve kontrol metotları,
- Yeni/ilave ölçme ve kontrol aletleri,
- Aparat/takım ilavesi veya değişikliği/tadilatı,
- Yeni/ilave kalite kontrol noktaları oluşturulur.

Yukarıdaki önlemlerin biri veya birkaçı uygulanarak, sonuçlar izlenir, gerekli görülürse FMEA çalışması yenilenmek suretiyle, ek önlemlere başvurulur.

FMEA analizi sadece ürün dizaynında değil,proses dizaynında ve servis aşamasında da kullanılabilir. Mühendisler ve orta kademe yöneticiler tarafından yürütülen bu yöntem ; dizaynı, siparişi, mal alımı oturmuş bir üründe o günkü teknolojik eğitim ve müşteri istek ve beklentilerine yanıt vermek amacına da hizmet etmektedir.

## II. FMEA TEKNİĞİNDE KULLANILAN YARDIMCI ELEMANLAR

*FMEA tekniğinde kullanılan yardımcı elemanlardan bazıları şunlardır:*

**Hata Modu:** Sistemlerde arıza veya hatalara neden olan mekanizmalar bir bütünlük içerisinde meydana gelen rastsal veya doğal olaylar olabilir. Örneğin; bir otomobil lastiğinde patlak ya da yan yüzey kusurları gibi. Ayrıca bir sistemin ayrı ayrı parçaları olabilir. Örneğin; bir bilgisayarın değişik ünitelerindeki (hafıza, disk driver veya klavye v.s.) hatalar olabilir. Hataların mekanizmalara veya sebep olan parçalara göre ayrı ayrı ele almak ve sonra hataların bağımsız olması koşuluyla, sistemin güvenirliğini genellemek, parça hatalarına göre inceleyip, önlem almak olasıdır. Bunlara hata modları (sebepleri) denilmekte ve hata sebepleri ile karıştırılmaması gerekmektedir.

**Hataların Etkisi:** Gerçekleşmesi olası hatalar üzerinde çalışarak, hata veya hataların üretim prosesi, servis veya diğer parçalara yansıması ve tümünün performansı üzerindeki etkisi belirlenir.

**Hataların Kritikliği:** Prosesteki potansiyel hatalar araştırılarak ürünün farklı parçaları üzerindeki hatalar izlenerek, güvenlik riski ve toplam fonksiyonu üzerindeki şiddeti tespit edilir.

FMEA üretimin operasyonunda, dizaynı her aşamasında, gelişiminde veya ürünün kullanımında uygulanabilir. Henüz daha dizayn aşamasında meydana

çıkması olası hataların etkilerine karar verilerek sebeplerin ortadan kaldırılmasıdır. Ürünün har parçası için bu yöntemi kullanmak ekonomik değildir. Ancak üründeki kritik operasyon belirlenip, yalnızca onlar için metot kullanmalıdır.

ABD ve Japonya'da çok etkin olarak uygulanmakta olan FMEA'ya çizelge hazırlanır. Bu çizelgede firmaların üretim sistemlerime uygun detaylar vardır. Firmalar kendilerine en uygun çizelgeyi hazırlarlar. Aşağıda basit bir FMEA çizelgesi görülmektedir.

| Proses/ Fonksiyonlar | Muhtemel Hata modu | Hatanın etkileri | P | S | D | C | Önlemler |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

**Şekil.1. Basit Bir FMEA Çizelgesi**

Yukarıdaki çizelgede P, S, D, C, harfleriyle gösterilen sembollerin anlamları şunlardır.

P- Her bir hata modunun oluşma olasılık değeri;

S- Hatanın ne kadar önemli olduğunun değeri

D- Üretim veya servisten önce, müşteri tarafından henüz kullanılmadan, hataların keşfedilmesinin zorluk derecelendirilmesi,

C- Kritik değer

RÖS- Her hatanın etkilerine göre sıralanması, düzenlenmesi veya öncelikli risk olasılığına göre derecelendirilmesi prensibine göre belirlenir. RÖS değeri P, S ve D değerlerinin çarpımıyla elde edilir.

RÖS= P(olasılık) x S(şiddet) x D(fark edilebilirlik)

Toplam kalite kontrolü anlayışı içersinde, FMEA analizi, bütün yeni parçalar üzerinden değişiklik yapılmış veya yeni şartlar altında kullanılan devam edecek parçalara uygulanmalıdır.

FMEA analizi, parçalar üzerinde bütün tesir ve etkileri hesaba katan, araştırma ve geliştirme bölümü tarafından yapılan dizayn hesaplarının gösterimi ile alakalıdır. Yöntemin ilgilendiği hatalar şu sebeplerden meydana gelir; kırılganlık, deformasyon, eskimişlik, çatlakların çoğalması, titreşim, sızıntı, ani duruşlar, korozyon/aşınma, kısa devreler ve bunlar gibi...

Çalışmalarda hedef kitle müşteri ilişkileridir. FMEA analizi yardımıyla kritik durumlar önceden sezilerek önlemler geliştirilir ve böylece kritik durumların artış olasılığı giderilir. Tüketici yanıltılmamalıdır. Ürünün güvenilirliğini veya uygunluğunu azaltmayan bir takımın hataların, tüketici tarafından fark edilmesi önemlidir. Bu tür hataların oluşma olasılığını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz [1]:

**Tablo.2. Olasılık Derecelendirme Tablosu**

| HATA OLASILIĞI | OLASI HATA ORANLARI | DERECE |
|---|---|---|
| Hemen hemen kesin | ½'den fazla | 10 |
| Çok yüksek | 1/3 | 9 |
| Yüksek | 1/8 | 8 |
| | 1/20 | 7 |
| Orta | 1/80 | 6 |
| | 1/400 | 5 |
| | 1/2,000 | 4 |
| Düşük | 1/15,000 | 3 |
| Çok düşük | 1/150,000 | 2 |
| Hemen hemen olanaksız | 1/1,500,000'den düşük | 1 |

**Tablo.3. Şiddet Derecelendirme Tablosu**

| Etki | Kriter | Derece |
|---|---|---|
| Tehlikeli | Emniyetle ilgili arıza, yasalarla uyumsuz bir arıza. Hata herhangi bir ikaz olmadan meydana gelir. | 10 |
| Ciddi | Emniyetle ilgili arıza, yasalarla uyumsuz bir arıza. Hata bir ikazla meydana gelir. | 9 |
| Çok Büyük | Üretimin tümü hurdaya ayrılabilir. Ürün kullanılmaz hale gelip temel fonksiyonlarını kaybederler. Müşteri büyük hoşnutsuzluk duyar. | 8 |
| Büyük | Ürün/proses üzerinde büyük etki. Ürün kullanılamaz. Üretimin ayıklanması ve bir bölümünün ( %100'den az ) hurdaya ayrılması gerekir. Müşteri hoşnutsuzluk duyar. | 7 |
| Önemli | Parçanın yeniden işlenmesi/onarılmasına neden olur. Ürün Performansının derecesi düşmüştür. Ürün çalışmaktadır fakat kolaylık/rahatlık sağlayan bazı parçalar çalışmaz. Müşteri hoşnutsuzluk duyar. | 6 |
| Orta | Ürün performansı veya proses üzerinde orta şiddette etki. Müşteri ürünün kullanımında bazı rahatsızlıklar duyar. Kolaylık/rahatlık sağlayan bazı parçalar düşük performansla çalışırlar. | 5 |
| Küçük | Ürün performansı veya proses üzerinde küçük şiddette etki. Hata müşteri tarafından fark edilir ve ürün kullanımında bazı rahatsızlıklar yaşanır. | 4 |
| Önemsiz | Ürün performansı veya proses üzerinde önemsiz etki. Hata müşteri tarafından fark edilir. | 3 |
| Çok Önemsiz | Ürün performansı veya proses üzerinde çok önemsiz etki. Hata müşteri tarafından fark edilmez. | 2 |
| Etkisi yok | Ürün performansı veya proses üzerinde hiç etkisi yok. | 1 |

**Tablo.4. Tespit Edilebilirlik Derecelendirme Tablosu**

| Etki | Kriter | Derece |
|---|---|---|
| Tehlikeli | Emniyetle ilgili arıza, yasalarla uyumsuz bir arıza. Hata herhangi bir ikaz olmadan meydana gelir. | 10 |
| Ciddi | Emniyetle ilgili arıza, yasalarla uyumsuz bir arıza. Hata bir ikazla meydana gelir. | 9 |
| Çok Büyük | Üretimin tümü hurdaya ayrılabilir. Ürün kullanılmaz hale gelip temel fonksiyonlarını kaybederler. Müşteri büyük hoşnutsuzluk duyar. | 8 |
| Büyük | Ürün/proses üzerinde büyük etki. Ürün kullanılamaz. Üretimin ayıklanması ve bir bölümünün (%100'den az ) hurdaya ayrılması gerekir. Müşteri hoşnutsuzluk duyar. | 7 |
| Önemli | Parçanın yeniden işlenmesi/onarılmasına neden olur. Ürün Performansının derecesi düşmüştür. Ürün çalışmaktadır fakat kolaylık/rahatlık sağlayan bazı parçalar çalışmaz. Müşteri hoşnutsuzluk duyar. | 6 |
| Orta | Ürün performansı veya proses üzerinde orta şiddette etki. Müşteri ürünün kullanımında bazı rahatsızlıklar duyar. Kolaylık/rahatlık sağlayan bazı parçalar düşük performansla çalışırlar. | 5 |
| Küçük | Ürün performansı veya proses üzerinde küçük şiddette etki. Hata müşteri tarafından fark edilir ve ürün kullanımında bazı rahatsızlıklar yaşanır. | 4 |
| Önemsiz | Ürün performansı veya proses üzerinde önemsiz etki. Hata müşteri tarafından fark edilir. | 3 |
| Çok Önemsiz | Ürün performansı veya proses üzerinde çok önemsiz etki. Hata müşteri tarafından fark edilmez. | 2 |
| Etkisi yok | Ürün performansı veya proses üzerinde hiç etkisi yok. | 1 |

**Tablo.5. Hatanın Müşteriye Yansıma Olasılığı Derecelendirme Tablosu**

| Hatanın Müşteriye Yansıma Olasılığı | Derece |
|---|---|
| 1 | 10 |
| 1/2 | 9 |
| 1/3 | 8 |
| 1/10 | 7 |
| 1/20 | 6 |
| 1/100 | 5 |
| 1/500 | 4 |
| 1/1000 | 3 |
| 1/10,000 | 2 |
| 1/100,000 | 1 |

Bu ölçülere göre analizler yapılır ve sonuçlar tabloya kaydedilir. Sonuçta kritik sayılar ortaya çıkarılır ve kritik olayların meydana gelmeleri önlenmeye çalışılır. Böylece kalite geliştirme programı, hataları kaldırmak suretiyle sağlanmış olur.

RÖS katsayısının en büyük değerden başlanarak işlem devam ettirilir. Çünkü en etkin hatalar RÖS'nin en büyük değerlerine isabet etmektedir. Özetlersek RÖS katsayısı burada yöntemin kullanımında belirleyici rol oynamaktadır.

*FMEA'nın gerekliliğine karar verirken göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır [2]:*

- Üretim başlamadan önce olası proses yetersizliklerini belirlemek,

- Ürünün seri üretimine başlamadan önce olası tasarım yetersizliklerini belirlemek,

- Yasalara uygunluğu veya emniyeti olumsuz yönde etkileyebilecek hata türlerinin olasılıklarını belirlemek,

- Önemli ve kritik özellikleri tanımlamak. Burada Önemli özellik ürün veya prosesin kalite özellikleridir. Bunlar FMEA ekibi tarafından veya müşteri tarafından belirlenir. Kriter özellikler ise, yasalara uygunluğu veya güvenilirliğe uygunluğu etkileyebilecek özelliklerdir. Bunlar resim veya prosedürlerde mutlaka tanımmış olmalıdır.

FMEA çalışmaları potansiyel hataların ortadan kaldırılmasına bağlı müşteri tatminini amaçlaya bir yöntem olduğundan olabildiğince erken başlatılmalı, bütün veri ve bilgilerin hazır olması beklenmemelidir.

Burada önemli olan eldeki verilerle yapılabileceklerin en iyisini yapmaktır.

*FMEA'nın başlatılmasını gerekli kılan nedenler şunlardır:*

- Halihazır tasarımlar veya prosesler değiştirildiğinde,

- Halihazır tasarımlar veya prosesler için yeni uygulamalara başlanacağında,

- Halihazır tasarım veya proseslerde önemli hatalar görüldüğünde,

- Yeni prosesler veya ürünler tasarlanması durumunda.

FMEA'nın yürütülmesi bir ekip işidir. Bir kişinin yapabileceği is değildir. Çalışma ekibi üç ile yedi kişiden oluşabilir. Tercihen beş kişi uygundur. Ekibe katılanların incelenmekte olan ürünün tasarım, imalat, montaj ve kontrol işlemleri konularında sorumlu ve deneyimli olmaları gerekmektedir. Ekibin doğal üyeleri araştırma. Mühendislik. Üretim ve kalite temsilcileridir. Çalışma konusuyla ilgili diğer bölümlerdeki elemanlar da katılabilirler. Bir ekip lideri seçilir. Buna FMEA eğitimi almış olan bir amatör;

*Ekibin çalışmasını düzenler:*

- Toplantı gündemini belirler,

- Toplantının yönlendirilmesini yapar,

- Toplantı notlarının alınması ve sonuçta toplantı raporunun hazırlanmasını sağlar,

- Çalışmaların devamlılığı için gerekli önlemleri alır.

*Çalışma ekibiyle ilgili dikkat edilecek hususlar:*

- Çalışılan konuya ilgisiz kişiler ekibe dahil edilmemeli,

- Aşırı kalabalık katılımcılar,

- Yetersiz animatör,

- Tek bir bölümden katılan kişilerce ekip oluşturulması,

- Ekip çalışma kurallarına uyum sağlamamasıdır.

FMEA ekibi değerlendirmeler ve analizler sonuçlanana değin, çalışmalarına hedeflerine uygun şekilde süreci üç saati geçmeyecek toplantılar düzenler. Genellikle FMEA çalışmaları iki ayı geçmemeli ve konu küçük kapsamlara bölünmelidir.

FMEA'nın amacı bilinen potansiyel hatalar müşteriye ulaşmadan engellemek olduğu için bazı tahminler yapılmalıdır. Önceliğin belirlenmesi metodun en önemli noktası olup, bunu sağlayan üç kriter şunlardır [3]:

**Olasılık:** Hatanın frekansıdır.

**Şiddet (Ciddiyet):** Hatanın ciddiyeti ve etkileridir.

**Fark edilebilirlik:** Müşteriye ulaşmadan önce hatanın belirlenmesi işlemidir.

Bu kriterlerin değeri 1'den 10'a kadar olmak üzere sayısal olarak belirlenir.Öncelik ise bu üç kriterin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bu üç kriterin çarpılmasıyla bulunan risk öncelik sayısına (RÖS) göre tespit edilir.

Günümüzde FMEA, bir ürünün dizayn aşamasında, diğeri ise proses aşamasında olmak üzere iki şekilde yapılır [4].

**Dizayn FMEA:** Yeni ürünler ve prosesler planlandığı zaman, mevcut planlar ve dizaynlar değiştirilebileceği zaman FMEA kullanılır. Yeni bir ürünün dizaynında kullanılmalıdır. Bu ürün henüz imalata ulaşmadan ürün fonksiyonları tanımlandıktan sonra oluşturulur.

**Proses FMEA:** Üretim sırasında herhangi bir hata oluşuyorsa, prosesin neden bu hatayı meydana getirdiğini incelemek için yapılır. Bu amaçla planlanmış üretimin dizayn karakteristiklerini analiz eder ve imalat v e kontrol proseslerinde yapılması gerekenlerin üzerinde yoğun bir çalışma yapar.

FMEA, dizaynın her aşamasında, gelişiminde üretim operasyonunda veya ürünün kullanımında uygulanabilir. Birçok ürünün parçası için FMEA yapmak yerine, üründeki kritik operasyon takip edilip, yalnızca o parçalar için FMEA yönteminin uygulanması daha ekonomik olacaktır.

FMEA çalışmalarına fonksiyon analizi ışık tutmaktadır. Fonksiyon analizi, üzerinde çalışılan sistemin daha iyi anlaşılması, FMEA'nın uygulanması, araştırma ve geliştirme ile ilişkilerin geliştirilmesi, tamir-bakım ve maliyet kontrol edilebilirlik parametrelerinin hesaba katılması, farklı parçalar arasındaki bağlantılardan sonuçlanan hataların ortaya konulması gibi konularda yardımcı olmaktadır.

Analizin uygulanacağı sistem bir bütün olarak göz önünde bulundurulmalı ve sistemle alakalı olan faktörlerin hesaba katılması sağlanmalıdır. Öncelikle fonksiyonlar tespit edilmelidir. Fonksiyonların anlaşılmasında 3 ana safha vardır [5].

a) İhtiyaçların karşılanması,

b) Fonksiyonların tanımlanması,

c) Fonksiyonel blok diyagramların oluşturulması,

a) İhtiyaçların karşılanması amacıyla, bir ürün veya sistemin arasındaki ilişkilerin çeşitli fonksiyonlarla ortaya konulması için aşağıdaki soruların sorulması gereklidir.

- Kimin için hizmet gereklidir.
- Yapılan hizmet ne sağlar.
- Bu harekete neden ihtiyaç vardır.

b) Fonksiyonların tanımlanması ile ilgili olarak şunlar açıklanabilir. Herhangi bir sistem çevresi ile çeşitli şekillerde temastadır.Sistem kendi ana fonksiyonlarını yerine getirirken aynı zamanda çevrenin baskısıyla yaptığı bazı işlevleri de yerine getirmektedir

Ana fonksiyonlara, akış fonksiyonları da denebilir. Çünkü sistemin başından sonuna kadar kontrollü akışa uyum sağlarlar. Sistemi oluşturan parçaların temel fonksiyonları ise dizayn fonksiyonlarıdır.

c) Fonksiyonel blok diyagramlar yardımıyla fonksiyonları ve birbirleriyle olan ilgilerini izlemek, dış çevre, sistemin parçalarının her biri, ana akışlar ve tepki akışları, iç dizayn ve akışları, sistem elemanları arasında hakiki veya gayri resmi ilişkileri gösteren temasları görmek mümkün olmaktadır.

Blok diyagramlar, fonksiyonel parçaların karşılıklı ilişkilerini, birbiriyle olan bağımlılıklarını ve operasyonları tanımlayarak FMEA yönteminde kullanılan ekipmanların tüm seviyelerinde, hata modlarının etkilerini takip etmenizi sağlar. Bunlar operasyonların bağımlı veya bağımsız olduğunu göstermektedir [6].

Ürünlerin farklı fonksiyonlarından olan servis fonksiyonları, tüketici tarafından belirtilen ihtiyaçlara göre planlanır. Bunlar kullanılan teknolojiden bağımsızdır. Bu tür fonksiyonlar ihtiyaçları karşılayabilecek nitelikte olup, aynı zamanda estetik görünümle de ilgilidir.

Servis fonksiyonlarından daha önemli olan teknik

fonksiyonlar ise dizayna bağımlı olup, güvenirlik analizinde bu fonksiyonlar yardımıyla hata modlarının neticeleri ve izlenmeleri sağlanmaktadır.

FMEA bir defa başladıktan sonra yaşayan bir doküman olmakta ve tasarım ile proseste önemli sayılabilecek değişiklikler olduğunda ise bu değişikliklerle uyum sağlanarak aktüel duruma tekrar uyarlanmaktadır. Bu sözü edilen değişikliklerin ürün üzerindeki etkiler de sürekli değerlendirilerek üretim ile montaj prosesi yetersizliklerin tespitine çalışılmaktadır.

Proses FMEA, proseste yapılan değişikliklerde, mevcut proseste önemli hatalar görüldüğünde ve her yeni proseste tekrardan başlatılır.

En etkili haliyle bir FMEA, bir prosesin geliştirilmesinde mühendislerin düşüncelerinin özetlenmesidir. Bunu yaparken, geçmiş tecrübelerden yararlanılarak yanlış gidilebilecek her nokta tek tek analiz edilecektir. Bu sistematik yaklaşım, proses şartlarını geliştirirken izlediği düşünce disipliniyle aynı paraleldedir.Proses FMEA'ları aynı zamanda yeni bir makine veya ekipman proseslerinin geliştirilmesinde de yardımcı olur. Bu durumda kullanılacak olan metot aynı olup, yalnızca dizayn edilmekte olan makine veya ekipman, mamul kabul edilmelidir [7].

**Tablo.6. FMEA Formu**

| | |
|---|---|
| **Parça No/Adı** | Analizi yapılacak olan parçanın numarası ve adı yazılır. |
| **FMEA Sorumluları** | Takımı oluşturan bütün kişilerin isimleri bölümleri ve telefon numarası yazılır. |
| **Proses Sorumlusu** | Sorumlu olan bölüm veya grup yazılır. |
| **Hazırlayan** | FMEA'yı hazırlamaktan sorumlu olan kişinin ismi, bölümü ve telefon numarası yazılır. |
| **Başlangıç Tarihi** | FMEA'nın başlandığı tarih yazılır. |
| **Öngörülen Bitiş Tarihi:** | FMEA'nın öngörülen bitiş tarihi yazılır. Bu tarih planlanmış üretim tarihini geçmemelidir. |
| **Revizyon Tarihi** | FMEA'nın son revizyon tarihi yazılır. |
| **FMEA Numarası** | Takip etmek amacıyla kullanılabilecek bir FMEA numarası yazılır. |
| **Sayfa** | FMEA da kullanılan sayfaların numaralandırılması yapılır. |
| **Proses / Fonksiyon:** | Analizi yapılan proses veya operasyonun basit bir tanımı yapılır.(örneğin; delme, kaynaklama, montaj v.b.) Proses, birdenfazla operasyon içeriyor ise her operasyon ayrı bir proses olarak sıralanır. |
| **Hata Türleri** | Prosesin, proses şartlarını ve/veya tasarımtasarım amacını karşılaması sırasında oluşabilecek potansiyel hatalardır. Spesifik proses fonksiyonu için uygunsuzluktur. |
| **Hatanın Etkileri:** | Hata turunun musterideki etkilerini ı tanımlar. Müşteri ,bir sonraki operasyon veya son kullanıcı olabilir. |
| **Hata Sebepleri** | Hatanın nasıl oluşabileceğini tanımlar. Her hata türü için makul hata sebebleri listelenmelidir. |
| **Mevcut Proses Kon.** | Hatayı tesbit eden veya oluşmasını engelleyen kontrollerdir. |
| **Olasılık** | Belirli bir sebebin sonucu olarak, bir hata türünün ne kadar sıklıkta oluşabileceğidir. Olasılık değerlendirmesi 1'den 10'a kadar yapılır. |
| **Şiddet** | Hata etkilerinin müşterideki sonuçlarını değerlendirir. Şiddet ,sadece etkilere uygulanır. Şiddetin değerlendirmesi 1 ile 10 arasında yapılır. |
| **Saptanabilirlik** | Parçanın üretim veya montaj hattını terketmeden önce hataların belirlenme olsılığıdır. 1'den 10'a kadar değerlendirilir. |
| **Risk Öncelik Sayısı** | Risk öncelik sayısı (RÖS), şiddet (Ş), olasılık (O) ve saptanabilirlik (S) puanlarının çarpımıdır.<br>RÖS = (Ş) x (O) x (S)<br>Bu değer prosesteki problemlerin önem sırasını belirlemek için kullanılır.<br>RÖS 1 ile 100 arasında bir değerdir. |
| **Önerilen Faaliyetler** | Risk öncelik sayısını azaltmak için alınacak önlemleri içerir. |
| **Sorumlu ve Temrin** | Önerilen faaliyet için sorumlu bölüm/kişiler ve termin belirtilir. |
| **Yapılan Faaliyetler** | Alınan önlemlerin kısa bir tarifi yapılır ve geçerlilik tarihleri belirtilir. |
| **Faaliyet Sonrası RÖS** | Düzeltici faaliyet belirlendikten sonra olasılık,şiddet ve saptanabilirlik puanları tahmin edilerek kaydedilir ve Risk Öncelik Sayısı hesaplanır. |

***Proses FMEA Uygulama Adımlarını Etkin ve Verimli Sistematik Bir Yaklaşımla Şöyle Sıralayabiliriz***

**1.** Ürün ve prosesin belirlenerek, çalışma ekibinin kurulması. Analize öncelikle, Proses FMEA'nın sentez formunun doldurulmasıyla başlanır. Bu form üzerinde ürün ve prosesin tanımı, çalışmanın nedeni, talep eden ve karar veren kişiler, çalışma planı ve katılanlar ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Çalışma ekibi genellikle sorumlu ve deneyimli kişilerden seçilen üç ile yedi kişiden kurulur. Mühendisler, araştırmacılar ve üretim kalite bölümü temsilcileri tercihen dahil edilir. Öncelikle ekip lideri seçilir. İki aydan fazla sürmemesi istenen bu sürede periyodik toplantılar yapılır ve bu toplantıların üç saati geçmemesi arzu edilir.

Ekip lideri öncelikle ürün parça tanımı, proses akış diyagramları, proses yerleşim planı, proses ile ilgili hata verileri, teknik resimler, muayene planı ve parça numunesi gibi bilgilerin ve belgelerin tamamlanmasıyla uğraşır.

**2.** Ürün ve prosesin belirlenmesi aşamasında önce proses aşamaları ve fonksiyonları belirlenerek, her bir parçanın fonksiyonunun ve bu fonksiyonu yerine getirecek özelliklerin tanımlanmasına çalışılır. Bu amaçla hazırlanan proses iş akış diyagramı çalışmayı yönlendirir.

**3.** Hata türlerinin tespitinde birtakım olasılıklardan yararlanılmaya çalışılır. Acaba müşteri neyi kabul etmeyebilir. Bu parça operasyonda niçin ret edilebilir veya bu parça veya proses istenilen özellikleri karşılamada nasıl hata yapabilmektedir.

**4.**Hata etkilerinin tespit edilmesi. Müşteri bir sonraki operasyon ise, operasyon performansı yönünden sonuçlar; uymama, birleştirilememe, takılamama, karşılamama ile ekipman ve malzemeyi hasarlama yönünden belirlenmeye çalışılır. Ayrıca düşük performans, çalışmama, kötü görünüm, kesintili çalışma, ses ve kötü koku yönünden hatanın sonuçların müşteriler tarafından değerlendirilmelidir.

**5.** Hataların olası sebeplerinin tespiti. Her proses için hata türüne neden olabilecek sebepler sıralanarak, düzeltilebilir veya kontrol edilebilir proses parametreleri cinsinden tanımlanmalıdır.

**6.** Kontrol önlemlerinin tanımlanması. Bunlar çıkması muhtemel hatayı belirleyen veya hata türünün ortaya çıkmasını önleyen işlemlerdir. Bu kontroller genellikle istatistiksel proses kontrol (İPK) proses sonrası muayene ve testler ve mastar kontrolü şeklinde yapılabilir. Proses kontrolü öncelikle hatanın oluşmasını önlemeyi, hata sebebini bularak düzeltici faaliyeti başlatmayı ve hata türünü ortaya koymayı planlamaktadır.

KFY'nin amacı; müşterinin ürününü satın almasını ve bunu sürdürmesini sağlamak için, pazarlanan ürün ve hizmetlerin dizaynından üretimine kadar tüm proseste odaklanmaktır.

Ekte, proses HTEA(FMEA) ile ilgili bir uygulama örneği görülmektedir. HTEA uygulaması sonucunda ölçüsel hatalar ve bantların yapışmaması ile ilgili risk öncelik göstergeleri önemli ölçüde iyileştirilmiştir.

## III. SONUÇ

Sürekli gelişim kapsamında uygulanan HTEA(FMEA) çalışması, mevcut tasarım ve proses uygulamaları sırasında fark edilmeyecek pek çok hatanın önceden tespit edilmesini ve sisteme eklenen çeşitli kontrol metotları ya da tasarım/proses değişiklikleri ile oluşabilecek hataların minimize edilmesini önemli ölçüde gerçekleştirmiştir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Akın, B. (1998). *Hata Türü ve Etkileri Analizi.* İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

[2] Aldridge, J.R. & Dale (2002). *Potential Failure Mode and Effect Analysis.* Padstow: T.J. Pres.

[3] Çiğdem, S. (2001). *Proses FMEA.* İstanbul: Koç Holding Eğitim ve Geliştirme Merkezi.

[4] Çiğdem, S., *Tasarım FMEA*, Koç Holding Eğitim ve Geliştirme Merkezi, İstanbul, 2002.

[5] Renault-Mais. (2000). *FMEA Uygulama Çalışmaları.*

[6] Stamatis, D.H. (2001). *Failure Mode and Effect Analysis.* Wisconsin: ASQC Quality Press.

[7] Usuğ, C. (2002). Hata Türü ve Etkileri Analizi(HTEA) ve Üretim ve Hizmet Sektörü Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**H. Besim AKIN** (bakin@marmara.edu.tr) is Professor of Econometrics and Statistical at Marmara University. His research areas are statistical data analysis, applied statistics and decision making, quality control, total quality, sampling, statistic quality control, probability, multivariate statistical analysis techniques, analysis input-output, experimental design and econometrics.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.279-285.

# DİNAMİK SERVİSLİ KUYRUK SİSTEMİNİN SABİT SERVİSLİ KUYRUK SİSTEMİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI VE İGDAŞ BAKIRKÖY VEZNELERİNE SİMÜLASYONU

*S. Erdal DİNÇER*

*Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Yöneylem Araştırması Anabilim Dalı, Dr.*

***COMPARISON OF THE DYNAMIC AND FIXED SERVER QUEING SYSTEMS AND SIMULATION ON İGDAŞ BAKIRKÖY CASHIERS***

***Abstract:*** *In this paper, we propose dynamic-server queuing model that increases system efficiency and customer satisfaction compared with practice. It fits multi server systems sharing a common queue, typical in banks and airlines check-in among others. The purpose of such model is to signal a manager on duty periodically with a message to add or dismiss a server or servers based on customer arrival and departure information. Its objective is to control maximum queue length and minimize the number of servers on by periodically adjusting that number. He proposed dynamic-server model is used to develop a simulation algorithm. It helps evaluate the model characteristics and compare them with those of standard models.*

***Keywords:*** *Queuing Models, Simulation*

***DİNAMİK SERVİSLİ KUYRUK SİSTEMİNİN SABİT SERVİSLİ KUYRUK SİSTEMİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI VE İGDAŞ BAKIRKÖY VEZNELERİNE SİMÜLASYONU***

***Özet:****Bu çalışmada dinamik servisli bir kuyruk modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Böyle bir modeldeki temel amaç müşteri geliş ve değişim bilgilerine göre servis veya servislerin sisteme dahil edilmesi veya çıkartılması veya diğer bir ifadeyle periyodik yoğunluk ve boşluğun çözüme kavuşturulmasıdır. Dinamik servis modelleri tek kuyruklu ve çok servisli sistemler için geliştirilmiş bir yöntemdir. Dinamik servis modelleri algoritması gereken sayıdaki servis sayısını sisteme dahil etmeyi hedeflemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta bekleyen maksimum müşteri sayısının önsel tahminlerinin olmadığı durumlarda çalışmasıdır. Şayet gelen müşteri sayısında marjinal bir artış söz konusu olursa model sisteme sistemin izin verdiği miktarda servisi dahil etmeyi planlamaktadır. Aynı şekilde bunun aksi durumuda geçerli olmaktadır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Kuyruk Modelleri, Simülasyon.*

## I. GİRİŞ

Bu alanda yapılan pek çok çalışma ortak bir kuyruğu paylaşan çoklu servis sisteminin oluşturulmasına yönelik modelleri analiz etmektedir. Kuyruk modellerinin ortak noktası servis sayılarının optimizasyonunun sistemin maliyet fonksiyonunu minimize edeceğine yöneliktir. Sabit servis kanallı ticari sistemlerin pek çoğu için varışların sayısı, zaman zaman meydana gelen uzun kuyruklar ve bekleme zamanından dolayı sabit servis kanallı modellerin vaat ettiği sabit bir değere karşın sabitlikten uzaklaşmaktadır. Bazı modeller genel sistem maliyetini minimize edebilmektedir. Bu modeller ortalama değerleri doğru bir şekilde hesaplarken uç değer ve durumları göz ardı etmektedir. Bu durum da bu modellerin çok önemli bir dezavantajını oluşturmaktadır. Bundan dolayı bekleyen maksimum müşteri sayısını ve maksimum bekleme zamanını minimize etmeye yönelik bir sistemin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bu çalışmalar uzun kuyruklar ve uzun bekleme süreleri üzerinde yoğunlaşmamaktadır. Ancak Tegham, zaman içerisinde değiştirilebilen sistem özelliklerine sahip dinamik bir modeli ortaya koymuştur. Tegham, farklı sistem tipleri arasındaki seçimin servis değişimi maliyetine bağımlı olduğunu ortaya koymuştur [1].

Müşterilerin servis kalitesine bakış açısı bekleme zamanı ve benzer diğer faktörlerin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Ortak davranış biçimi olarak hiç kimse beklemekten hoşlanmamaktadır. Servis zamanı ve bekleme hatlarının minimizasyonu maliyetli bir yapıya sahip olup böyle bir minimizasyonu tek başına gerçekleştirebilecek öngörülü bir kuyruk sisteminin oluşturulabilmesi mümkün görülmemektedir. Minimizasyon için daha uygun bir fonksiyon tüm sistem maliyetlerini ortaklaşa bir şekilde işleme tabi tutabilmelidir. Gerçekte, servis maliyeti göreceli olarak deterministik olup bekleme maliyetinin ise böyle bir özelliği yoktur. Servis maliyetinin tahmini boş servisin diğer üretimsel faaliyetlere yönlendirilmesi durumunda oldukça güç hale gelmektedir. Bekleme maliyetinin hesabı ise çok daha güçtür. Çünkü, müşteri tatminsizliğini ölçebilmek oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bazı minimizasyon koşulları altında tamamlanmamış maliyet fonksiyonları, alt optimal çözümler ve alternatif yöntemler bu konuda bir problemin varlığını

göstermektedir [2-3].

## II. MODEL

Pek çok kuyruk modelinde olduğu gibi, dinamik servisli kuyruk modeli de bazı varsayım ve özelliklere sahiptir. Model, temel olarak periyodik bir şekilde servis sayılarını azaltmaya yönelik olarak işlem yapmaktadır. Modelin değişkenleri zaman ilintilidir. Zaman tam sayılı bir göstergeç ile temsil edilmekte (t=1,2,…,T) ve eşit aralıklara sahip olmaktadır. Kuyruk disiplini bir banka, postane, hava alanı gibi tek bir kuyruktan oluşan çoklu servisli bir kuyruk disiplinini içermektedir. Servis sayısının periyodik olarak değiştirilmesi durumunda standart bir analitik modelin uygulanması veya geliştirilmesi mümkün olmamaktadır. Aynı güçlük sistemin simüle edilmesi ve özelliklerin uygulamaya sokulması için de geçerlidir [4-5-6] .

## III. MODELİN VARSAYIMLARI

Bu tür modeller için,

1- Varışlar poisson dağılıma uygun olması

2- Kuyruk disiplininin FIFO olması

3- t periyodu süresince servis sayısı $S_t$ ve $S_t$ nin de pozitif bir tamsayı olması

4- Maksimum hizmet kapasitesinin $S_t \leq$maksimum ulaşılabilir hizmet noktası olması

5- Yönetimin minimum faal servis isteğinde bulunması

6- Servis sayısının bekleme kuyruğunun uzunluğuna göre periyodik olarak azaltılmaya izin vermesi

7- Servis zamanının exponantial dağılıma uygun olması

8- Yönetimce bir servisin servis zamanının minimum olmasının istenmesi

9- Servislerin diğer faaliyetlerle meşgul olmaması

10- Servisi görevden almanın LIFO ya uygun olması

## IV. DEĞİŞKEN GİRİŞİ VE EŞİTLİKLER

Dinamik servis disiplini standart olmasına karşın zaman ilintili kuyruk modeli değişkenlerine sahiptir. Bunlar [7-8],

$\lambda_t$: t zaman periyodu süresince gelişlerin sayısı, $\lambda_t \geq 0$

$\mu_t$: t zaman periyodu süresince servisin ortalama hizmet oranı, $\mu_t \geq 0$

$L_t$: t zaman periyodu süresince sistemde bulunan müşteri sayısı

$L_t^q$: t zaman periyodu süresince kuyrukta bekleyen müşteri sayısı

$W_t^q$ : t zaman periyodu süresince bekleme zamanı

$S_t$: t zaman periyodu süresince meşgul servis sayısı

Dinamik servis modellerinin simülasyonunda, standart sistem parçalarının hesaplanmasına yardımcı olan pek çok eşitlik vardır. Her bir dakikada sistemde bulunan toplam müşteri sayısı bu parçalardan bir tanesidir. İlk periyodun sonuna doğru sistemde bulunan müşteri sayısı [9];

$$L_t = L_{t-1} + \lambda_t - \mu_{t-1}.S_{t-1}$$

dır. Bu eşitlik sürekli bir sirkülasyon odlunu varsaymaktadır. $\lambda_t \geq 0$ 0lması durumunda gelişlerin ortalamasından dolayı sistemdeki müşteri sayısı artacaktır. Ayrıca, şayet $\mu_{t-1}$. $S_{t-1}>0$ ise servis sayısının azaltılması hizmet gören müşteri sayısında da azalmaya neden olacaktır. Simülasyon sırasında negatif müşteri sayısından ($L_t<0$, $L_t=0$) kaçınabilmek için negatif olmama koşulunun da konması bir zorunluluktur. Bu tesadüfi olarak oluşturulan $\mu_t$ için söz konusu olmaktadır [10].

Yukarıda yer alan eşitlikte, $\mu_{t-1}$. $S_{t-1}$, $L_t$ yi $\mu_i.S_i$ den daha fazla belirleyici bir ifadedir. Çünkü, bekleyen müşteri sayısının servis sayısına oranı $S_t$ deki değişim tarafından tetiklenmektedir. Kabul edilebilir maksimum müşteri-servis oranının aşılması durumunda servis takviyesi yapılabilir. Şayet oran önceden beklenilen değerin altına düşerse bu defa da bir servisin görevden alınması söz konusu olacaktır. Bu önsel olarak istenilen değer $\alpha$ ile ifade edilmektedir ($L_t^q/S_t$). Böylece bir zaman diliminden bir diğerine servis sayısındaki değişme aşağıdaki gibi ifade edilebilir [11].

$$\Delta S_t = \left(L_t^q / S_{t-1}\right) - \alpha$$

Burada $\Delta S_t = S_t - S_{t-1}$ olup hesaplama işlemi sonucunda elde edilen değer ise daima bir üst tam değere yuvarlanmaktadır. Gerçek hayatta, yöneticiler tarafından $\alpha$ değeri programın uygulanmasından önce incelenerek belirlenmektedir.

Min ST, $S_{max}$ ve $S_{min}$ gibi girdi değişkenlerinin tanımlanması model varsayımlarının tatmin edilmesi ve

her zaman meşgul servis sayısının hesaplanmasına yardımcı olmaktadır. Min ST, marjinal servis için minimum servis zamanını ifade etmektedir. bu değişken görevler arasındaki değişiklik sıklığına bağlı olarak çalışanlarda meydana gelebilecek gerilimin tahmin edilmesi için gerekli temeli oluşturmaktadır. Buna ilaveten, servisin devre dışı bırakılması $(L_t^q/S_{t-1})<\alpha$ ve MinST≤RSST durumunda söz konusudur. Burada RSST; yer değiştirilebilir servis için gerçek hizmet zamanını ifade etmektedir. $S_{max}$, herhangi bir t zamanında meşgul olan muhtemel maksimum servis sayısıdır. $S_{min}$; sistemin boş olması durumunda bile meşgul olan minimum servis sayısını ifade etmektedir. bu değişkenler göz önüne alınarak herhangi bir andaki olması gereken servis sayısı [12];

$$S_t = \begin{cases} \min[S\max,(S_{t-1}+\Delta S_t)] \rightarrow şayet\ \Delta S_t > 0 \\ S_{t-1} \rightarrow şayet\ \Delta S_t = 0\ veya\ MinST > RSST \\ \max[S\max,(S_{t-1}+\Delta S_t)] \rightarrow şayet\ \Delta S_t < 0\ ve\ MinST \le RSST \end{cases}$$

Yukarıda yer alan eşitlik bir lokal minimum da $S_t$ nin ter almasını garantilemektedir. t zamanı boyunca hatta bekleyen müşteri sayısı sistemde bulunan toplam müşteri sayısından daha azdır. Bu,

$$L_t^q = L_t - \mu_{t-1}.S_{t-1} - S_t$$

ile ifade edilebilir. Ayrıca, bu mukayese negatif olmama koşuluyla da sınırlıdır ($L_t<0$, $L_t=0$).

## V. ÖLÇÜT GELİŞTİRME DİSİPLİNİ

Dinamik sabit servisli kuyruk modellerinin mukayesesinde 6 adet mukayese ölçütünden yararlanılmaktadır. Bunlardan 4 tanesi genel bilinen ölçütlerdir. Bu ölçütler sürekli olarak sistemin geliştirilmesi için kullanılırlar. Diğer iki ölçüt ise lokal olup fazla kullanıma sahip ölçütler değildir. Bu iki ölçütün temel hedefi lokal minimizasyonu gerçekleştirmeye yöneliktir [13-14-15].

## VI. GENEL KULLANIM ÖLÇÜTLERİ

(1) Sistemin boş olma olasılığı:

$$P_0 = T^{-1}\sum_t I(L_t = 0)$$

Burada I, t zaman periyodunda sistemin boş olma durumuyla ilgili bir belirteçtir ve

$$I(L_t = 0) = \begin{cases} 1 & şayet\ L_t = 0 \\ 0 & şayet\ L_t \ge 1 \end{cases}$$

(2) Sistemdeki ortalama müşteri sayısı

$$L = T^{-1}\sum_t L_t$$

(3) Bekleyen ortalama müşteri sayısı

$$L^q = T^{-1}\sum_t L_t^q$$

(4) Ortalama bekleme süresi

$$W^q = T^{-1}\sum_t W_t^q$$

$$Burada\ W_t^q \ge 0 dır.\ Alternatif olarak$$

$$Şayet\ L_q < S_t\ ise\ W_t^q = 0$$

$$değilse\ W_t^q = (\frac{1}{\mu_t}).(\frac{L_t^q}{S_{t-1}})$$

## VII. BÖLGESEL KULLANIM ÖLÇÜTLERİ

(1) Günlük ortalama maksimum kuyruk [16-18].

Günlük maksimum bekleme zamanı

$$MaxW^q = n^{-1}\sum_{i=1}^{n} MaxW_i^q$$

Burada $\max L_i^q$ i. gün içerisindeki herhangi bir zamandaki maksimum kuyruk uzunluğudur. Ayrıca, i=1,2,....,n ise günlere karşılık gelmektedir.

$\max W_i^q$ ise i. gün boyunca herhangi bir müşteri için maksimum bekleme zamanıdır [19].

$$MaxL^q = n^{-1}\sum_{i=1}^{n} MaxL_i^q$$

## VIII. UYGULAMA

Bu bölümde iki farklı kuyruk sistemi simülasyonu üzerinde durulacaktır. Sistemlerden ilki dinamik diğeri ise klasik M/M/S sabit servisli sistemdir.

Varış ve servis oranları her iki simülasyon için tamamen aynı olarak alınmıştır. Simülasyon işlemi 30 çalışma günü ve günlük 480 dakikalık çalışma zamanı baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Uygulamaya konu olan servis oranı ($\mu_t$) üstel dağılıma, varışların oranı ($\lambda_t$) ise poisson dağılıma uygunluk göstermektedir. Ortalama geliş oranı: 3 müşteri/dk. ve ortalama servis oranı ise:0.5

müşteri/dk. olarak hesaplanmıştır. Bu örnek simülasyon çalışması İGDAŞ'a ait Bakırköy veznelerini kapsamakta olup bu çalışma alanı hali hazırda tek kuyruklu çoklu sabit servis sistemli olarak faaliyet göstermektedir.

M/M/S sistemi için simülasyon işleminde sabit servis sayısı seçilmek zorundadır. Model için bekleme hattındaki sonsuz büyüklükten kaçınmak gerekmektedir ($S > \lambda / \mu$). Şayet, λ=3 ve μ=0.5 ise, minimum sabit servis sayısı ≥2 olmak zorundadır. Daha iyi bir analiz için sabit servis içeren 4 senaryo üzerinde simülasyon çalışması yapılmıştır.

Dinamik servis sistemi için ise, α, MinST, Smin ve Smax değerlerinin seçilmesi gerekmektedir. Dinamik sistem için de 4 senaryodan hareketle simülasyon işlemi gerçekleştirilmiştir. İki senaryo için farklı α değerlerinde MinST=2 dk. dır. Yalnızca α=0.5 ve α=1.0 değerlerinde simülasyon sayısı kabul edilebilir düzeydedir. Diğer iki senaryo için aynı α oranlarında MinST=10 dk. dır. Bu simülasyonlar içinde 2dk. lık minimum servis zamanı tercih edilebilir bir değerdir. Tablo.1 deki sonuçlardan da bu açıkça görülebilmektedir. Smin bir sonraki gelecek müşteri için acil servis sağlamaya yönelik olup 1' e eşittir.

**Tablo.1. Mukayeseli İşlem Özellikleri**

| *Sabit servis disiplini* | *P(0)* | *L* | $L^q$ | $W^q$ | $MaxL^q$ | $MaxW^q$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| S=3 | | | | | | |
| Simüle edilmiş ortalama | 0.007 | 15.720 | 7.997 | 2.600 | 40.590 | 13.533 |
| Standart sapma | 0.006 | 7.678 | 7.065 | 2.284 | 19.924 | 6.642 |
| Teorik ortalama | 0.002 | 9.683 | 3.683 | 1.228 | | |
| S=4 | | | | | | |
| Simüle edilmiş ortalama | 0.012 | 9.105 | 2.209 | 0.670 | 23.971 | 7.405 |
| Standart sapma | 0.008 | 2.235 | 1.582 | 0.475 | 8.186 | 2.609 |
| Teorik ortalama | 0.002 | 7.071 | 1.071 | 0.357 | | |
| S=5 | | | | | | |
| Simüle edilmiş ortalama | 0.018 | 7.034 | 0.814 | 0.233 | 16.587 | 4.840 |
| Standart sapma | 0.009 | 1.204 | 0.604 | 0.172 | 6.259 | 1.864 |
| Teorik ortalama | 0.002 | 6.392 | 0.392 | 0.131 | | |
| S=6 | | | | | | |
| Simüle edilmiş ortalama | 0.022 | 5.960 | 0.312 | 0.085 | 11.789 | 3.325 |
| Standart sapma | 0.008 | 0.770 | 0.261 | 0.073 | 5.187 | 1.456 |
| Teorik ortalama | 0.002 | 6.152 | 0.152 | 0.051 | | |
| Dinamik Servis Disiplini MinST=2dk. | | | | | | |
| α=0.5 | | | | | | |
| Simüle edilmiş ortalama | 0.005 | 10.807 | 2.690 | 0.225 | 15.112 | 2.653 |
| Standart sapma | 0.005 | 0.662 | 0.242 | 0.015 | 2.408 | 0.668 |
| α=1.0 | | | | | | |
| Simüle edilmiş ortalama | 0.001 | 13.105 | 4.637 | 0.400 | 18.743 | 3.282 |
| Standart sapma | 0.003 | 0.782 | 0.365 | 0.026 | 2.776 | 0.805 |
| Dinamik Servis Disiplini MinST=10dk. | | | | | | |
| α=0.5 | | | | | | |
| Simüle edilmiş ortalama | 0.010 | 8.954 | 1.638 | 0.118 | 14.199 | 1.953 |
| Standart sapma | 0.007 | 0.628 | 0.204 | 0.008 | 2.829 | 0.830 |
| α=1.0 | | | | | | |
| Simüle edilmiş ortalama | 0.006 | 10.696 | 2.942 | 0.228 | 17.550 | 2.894 |
| Standart sapma | 0.006 | 0.749 | 0.300 | 0.012 | 3.139 | 0.861 |

## IX. SONUÇLARIN GELİŞTİRİLMESİ

Dinamik servis sisteminin avantajları simülasyondan elde edilen sonuçların mukayesesi ile ortaya konulabilir. Tablo.1 sabit standart servis sistemi ile dinamik servis sistemine ait işlem özelliklerinin karşılaştırılmalarından oluşmaktadır. Tablo.2 dinamik servis senaryolarına göre simüle edilmiş ortalama servis sayısını ve marjinal servisin ihtiyaç duyduğu ortalama zaman değerlerini göstermektedir. Tablo.3 her bir sistem için verilen zaman değerlerinden daha fazla müşteri beklemelerine ait olasılık değerlerini göstermektedir.

Tablo.1 dört adet genel kullanıma sahip iki de genel kullanıma sahip olmayan ölçütlerden oluşmaktadır. Sabit servis disiplini için genel kullanım özellikleri P(o), L, $L^q$ ve $W^q$ iki kez raporlanmıştır. İlki simülasyondan elde edilen ortalama ve standart sapmalardan oluşmakta, ikincisi ise, mukayeselerin teorik ortalamalarından oluşmaktadır. Simüle edilmiş ortalamalar istatistiki olarak genel kullanım ölçütlerinin beklenen teorik değerleriyle uygunluk göstermektedir. Teorik ortalamalar simüle edilmiş ortalamaların standart sapmalarının arasında yer almaktadır. Genel kullanıma sahip olmayan ölçütler $MaxL^q$ ve $MaxW^q$ ise teorik bir ortalamaya sahip değildirler.

**Tablo.2. Servislerin Meşgul Olma Olasılıkları**

| | *2 dk. lık dinamik servis* | | | | *10 dk. lık dinamik servis* | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | α=0.5 | | α=1.0 | | α=0.5 | | α=1.0 | |
| | Ortalama | Std.sapma | Ortalama | Std.sapma | Ortalama | Std.sapma | Ortalama | Std.sapma |
| Servis | 6.65 | 0.40 | 6.32 | 0.38 | 7.67 | 0.46 | 7.13 | 0.39 |
| P(S>1) | 0.989 | 0.005 | 0.990 | 0.005 | 0.997 | 0.004 | 0.993 | 0.005 |
| P(S>2 | 0.956 | 0.011 | 0.951 | 0.012 | 0.984 | 0.007 | 0.972 | 0.011 |
| P(S>3 | 0.884 | 0.022 | 0.870 | 0.028 | 0.941 | 0.018 | 0.921 | 0.021 |
| P(S>4 | 0.770 | 0.040 | 0.749 | 0.048 | 0.877 | 0.026 | 0.838 | 0.032 |
| P(S>5 | 0.631 | 0.054 | 0.596 | 0.058 | 0.774 | 0.048 | 0.714 | 0.047 |
| P(S>6 | 0.484 | 0.059 | 0.441 | 0.060 | 0.640 | 0.062 | 0.570 | 0.052 |
| P(S>7 | 0.352 | 0.057 | 0.305 | 0.064 | 0.496 | 0.068 | 0.430 | 0.066 |
| P(S>8 | 0.240 | 0.059 | 0.194 | 0.053 | 0.366 | 0.080 | 0.294 | 0.064 |
| P(S>9 | 0.156 | 0.051 | 0.113 | 0.042 | 0.260 | 0.077 | 0.185 | 0.063 |
| P(S>10 | 0.095 | 0.037 | 0.061 | 0.027 | 0.164 | 0.063 | 0.107 | 0.049 |
| P(S>11 | 0.054 | 0.025 | 0.030 | 0.018 | 0.098 | 0.046 | 0.055 | 0.034 |
| P(S>12 | 0.027 | 0.017 | 0.014 | 0.013 | 0.053 | 0.028 | 0.032 | 0.031 |
| P(S>13 | 0.011 | 0.011 | 0.005 | 0.006 | 0.026 | 0.023 | 0.016 | 0.021 |
| P(S>14 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.001 | 0.004 | 0.000 | 0.000 |

Tablo.1 ve Tablo.2 den elde edilen sonuçları inceleyecek olursak;

- Sistemin boş olması durumunda (P(o)) dinamik servis modelinde sabit servis modeline nazaran olasılık değerlerinde genel bir iyileşme gözlenmektedir.

- Dinamik servis simülasyonu için sistemdeki ortalama müşteri sayısı 7 sabit servis sistemli model ile benzerdir. S=7 için L oldukça geniş bir standart sapmaya sahiptir. Standart sapmadaki S=7 den S=10 a aşamalı düşüş servis sayısındaki nispi azalmanın gerçekleşmesi durumunda kuyruk uzunluğundaki azalmayı doğrulamaktadır. Bu durum müşterilerdeki memnuniyetsizliği ve bunun sonucunda da meydana gelebilecek müşteri maliyetine neden olacaktır. Dinamik servis simülasyonlarında ise standart sapma düşük ve istikrarlıdır.

- Benzer şekilde dinamik servis simülasyonları için bekleme hattındaki ortalama müşteri sayısı ($L^q$) yaklaşık olarak 7 sabit servis sistemi ile aynı düzeydedir. Standart sapmadaki dereceli düşüş de buna bir kanıttır.

- Dinamik servis modelleri için ortalama bekleme süresi $W^q$ , 10 sabit hizmet kanalından daha az sayıda sabit servise sahip tüm sabit sistemlerden daha düşük bir standart sapmaya ve 0.25 dk. dan daha az bir süreye sahiptir. Bu da dinamik servis sisteminin avantajını açıkça ortaya koymaktadır.

- S=7 ve 8 olduğunda herhangi bir zaman aralığında hatta bekleyen müşteri sayısında dinamik servis sisteminde sabit servis sistemine nazaran dikkate değer bir iyileşme gözlenmektedir. Ayrıca dinamik sistemin standart sapması çok daha düşüktür.

- Bir müşterinin beklemede harcadığı ortalama süre Tablo.1 de yer almaktadır. MinST=10 durumunda $MaxW^q$ dinamik servis sisteminde herhangi bir sabit servis sistemine göre daha düşüktür. Tüm bu sonuçlarda dinamik modelin sabit modelden çok daha uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo.3. x dk. dan Daha Fazla Bekleme Olasılıkları.**

| *Süre(dk.)* | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Bekleme zamanı*** | ***0*** | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** |
| ***Sabit servis disiplini*** | | | | | | | | |
| S=3 | | | | | | | | |
| Ortalama | 0.525 | 0.418 | 0.333 | 0.269 | 0.219 | 0.182 | 0.153 | 0.128 |
| Standart sapma | 0.139 | 0.165 | 0.168 | 0.167 | 0.166 | 0.158 | 0.153 | 0.144 |
| S=4 | | | | | | | | |
| Ortalama | 0.283 | 0.185 | 0.126 | 0.085 | 0.055 | 0.036 | 0.022 | 0.013 |
| Standart sapma | 0.105 | 0.102 | 0.094 | 0.076 | 0.054 | 0.039 | 0.031 | 0.022 |
| S=5 | | | | | | | | |
| Ortalama | 0.146 | 0.080 | 0.044 | 0.023 | 0.011 | 0.006 | 0.002 | 0.001 |
| Standart sapma | 0.068 | 0.051 | 0.036 | 0.025 | 0.016 | 0.013 | 0.006 | 0.006 |
| S=6 | | | | | | | | |
| Ortalama | 0.071 | 0.032 | 0.013 | 0.006 | 0.002 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Standart sapma | 0.038 | 0.027 | 0.016 | 0.010 | 0.006 | 0.002 | 0.002 | 0.000 |
| ***Dinamik servis disiplini MinST=2dk.*** | | | | | | | | |
| α=0.5 | | | | | | | | |
| Ortalama | 0.625 | 0.018 | 0.004 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Standart sapma | 0.024 | 0.009 | 0.005 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| α=1.0 | | | | | | | | |
| Ortalama | 0.774 | 0.050 | 0.006 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Standart sapma | 0.025 | 0.019 | 0.006 | 0.002 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| ***MinST=10dk.*** | | | | | | | | |
| α=0.5 | | | | | | | | |
| Ortalama | 0.411 | 0.006 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Standart sapma | 0.025 | 0.006 | 0.002 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| α=1.0 | | | | | | | | |
| Ortalama | 0.547 | 0.019 | 0.002 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Standart sapma | 0.033 | 0.007 | 0.004 | 0.002 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Tablo.3'de dinamik servis sisteminin avantajları daha da net olarak görülmektedir. Tablo.3 belirtilen zaman değerlerinden daha fazla bir süre müşterilerin hatta bekleme olasılıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar hiç beklememe süresi olasılığının dinamik servis sisteminde sabit servis sistemine oranla çok daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yöntem sistemin kalite kontrol limitlerini (KKL) artırmaya yönelik olarak da kullanılabilir. Tablo.4 buna yönelik sonuçları göstermektedir.

**Tablo.4. Kontrol Olasılık Değerleri**

| | | *Olasılık ($W^q > MaxW^q$)* | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *$MaxW^q$* | *S=3* | *S=4* | *S=5* | *S=6* |
| MinST=2dk. | | | | | |
| α=0.5 | 4.66 | 0.97 | 0.87 | 0.53 | 0.20 |
| α=1.0 | 5.70 | 0.97 | 0.67 | 0.30 | 0.03 |
| MinST=10dk. | | | | | |
| α=0.5 | 4.44 | 0.97 | 0.87 | 0.57 | 0.23 |
| α=1.0 | 5.48 | 0.97 | 0.80 | 0.33 | 0.03 |

Tablo.4; Tablo.1 den elde edilen bilgiler ile oluşturulmuştur. KKL=$MaxW^q+3\sigma$ olup burada σ, anakütlenin standart sapmasıdır. Bu bize %99'luk bir güven aralığı sağlamaktadır. Tablo.4 deki sonuçlar sabit bir servis sisteminde 10 hizmet servisi bile olsa en iyi senaryoda bile zamanın %3'ünün kontrol dışı olduğunu göstermektedir. Bu da servis sayısının 10 dan düşük olduğu durumlarda maksimum bekleme zamanının kontrol altında tutulamama olasılığının çok daha yüksek olacağını göstermektedir.

## X. SONUÇ

Hızla gelişen günümüz rekabet koşullarında ön sıralarda yer almak isteyen işletmelerin müşteri tatminini göz önünde bulundurmaları ve bunun tersinin yaratacağı olumsuzluklardan kendilerini koruyabilmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu nedenle günlük işlemlerden kaynaklanan ve aslında kimsenin bulunmaktan hoşlanmadığı kuyruklara bir çözüm yolu bulunması gerekmektedir. Şüphesiz ki, bulunacak bu çözümün müşterileri tatmin ederken işletmeleri de tatmin etmesi zorunluluğu kaçınılmazdır. Bundan dolayı, kuyruklardaki bazı zaman aralıklarındaki aşırı yığılmayı ve bazı zamanlarda ise boş kalma durumunu göz önünde bulunduracak ve her iki tarafın beklentilerini aynı anda optimize edecek bir çözüm yöntemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, bu çalışmada sabit servis sistemine karşılık dinamik servis sistemi ele alınmış ve her iki sistem de ortak bir problemin çözümü ile mukayese edilmeye çalışılmıştır. Çözüm sonucunda elde edilen sonuçlardan da görüleceği üzere dinamik servis sisteminin sabit servis sistemine nazaran oldukça fazla sayıda avantaja sahip olduğu ortaya konmuştur. Yine elde edilen sonuçlardan da görüleceği üzere dinamik servis sistemi hem müşteri hem de işletme ile ilgili beklentileri zaman ile bağıntılı bir şekilde aynı anda optimize etmeyi başarmaktadır. Ayrıca, dinamik servis sisteminin yalnızca işletmelerin kuyruk problemlerine değil işletmeler için artık kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelen kalite faaliyetlerine de yardımcı olacağı görülmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Teghem, J.Jr. (1986). Control of the service process in a queuing system. *European Journal of Operation Research*, 23, 141-158.

[2] Eager, D.L.; Lazowska, E.D. & Zahorjan, J. (1986). Adaptive load sharing in homagenous distrubutcd sysyems. *IEEE Trans. Soft. Engng*, 12, 662-665.

[3] Lin, W. & Kumar, P. (1984). Optimal control of a queuing system with two heterogeneous servers. *IEEE Trans Automat. Control*, 29, 696-703.

[4] Agrawala, A.; Coffman, E.; Garey, M. & Tripathi, S. (1984). Stochastic optimization algorithm minimizing expected flow times on uniform processors. *IEEE Trans. Comput.*, 33, 351-356.

[5] Booyens, M. & Kritzinger, P.S. (1984). A language to describe and evaluate queuing network models. *Performance Evaluation*, 4(3), 171-181.

[6] Chakravarthy, S. (1992). A finite capacity dynamic priority queuing model. *Computer & Industrial Engineering*, 22(4), 369-385.

[7] Nelson, R. & Towsley, D. (1987). Approximating the mean time in system in a multiple-server queue that uses threshold scheduling. *Opin. Res.*, 35, 419-427.

[8] Ittig, P.T. (1994). Planning service capacitiy when demand is sensitive to delay. *Decision Sciences*, 25, 541-559.

[9] Umesh, U.; Pettit, K. & Brozman, C. (1989). Shopping model of the time-sensitive consumer. *Decision Science*, 20, 715-729.

[10] Szarkowicz, D.S. & Knowles, T.W. (1985). Optimal control of an M/M/S queuing system. *Opin. Res.*, 33, 644-660.

[11] Chakravarthy, S. & Dudin, A. (2003). Analysis of a retrial queuing model with MAP arrivals and two types of customers. *Mathematical and Computer Modelling*, 37(3-4), 343-363

[12] Finkel, D. & Kiff, T. (1987). Simulation of dynamic load sharing in distrubuted computer systems. *Model Simul.*, 18, 1681-1685.

[13] Levine, A. & Finkel, D. (1990). Load balancing in a multi server queuing system. *Comput. Opin.. Res.*, 17, 17-25.

[14] Poon , M.H.; Wong, S.C. & Tong, C.O. (2004). A dynamic schedule-based model for congested transit Networks. *Transportation Research Part B: Methodological*, 38(4), 343-368.

[15] Larson, R. (1987). Perspectives on qucues: Social justice and the psychology of queuing. *Opin. Res.*, 35, 895-905.

[16] Crabill, T.B. & Gross, D. (1977). Magazine, M. J.. A classified bibliography of research on optimal design and control of queues. *Opin. Res.*, 25, 219-232.

[17] Pearn, W.L. & Chang, Y.C. (2004). Optimal management of the *N*-policy $M/E_k/1$ queuing system with a removable service station: a sensitivity investigation. *Computers & Operations Research*, 31(7), 1001-1015.

[18] Hansen., M. (2002). Micro-level analysis of airport delay externalities using deterministic queuing models a case study. *Journal of Air Transport Management*, 8(2), 73-87.

[19] Moreno, P. (2004. An *M/G/1* retrial queue with recurrent customers and general retrial times. *Applied Mathematics and Computation*, 159(3), 651-666.


**S.Erdal DİNÇER** (edincer@marmara.edu.tr) is a doctor of Operation Research Section in Econometrics Department at Marmara University. His research areas are multiple criteria decision making. project analysis-management, financial management and strategic management

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.287-293.

# KONUMLANDIRMA KARARLARINDA MÜŞTERİ ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİ: CONJOINT ANALİZ YAKLAŞIMI İLE BİR PİLOT UYGULAMA

*Cüneyt AKAR[1], Gülnil AYDIN[2]*

[1]*Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F.,Ekonometri Bölümü, Yöneylem Araştırması ABD,Arş.Gör.*
[2] *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Araştırma Görevlisi.*

***DETERMINING THE PRIORITIES OF CUSTOMERS FOR POSITIONING DECISIONS: A PILOT STUDY BY USING CONJOINT ANALYSIS***

***Abstract:*** *The aim of this study is to determine the priorities of customers while make a washing machine purchasing decision. Questionaire respondents who are selected from Bandırma had purchased a washing machine recently or in the market to purchase a washing machine. Focus group is formed to determine the factors affect customer preferences. In addition to results from focus group, we gathered informations from sellers and we prepared product cards. These product cards are reduced by using orthogonal array design. Data are analysed by using conjoint analysis. The results show that price and drying function are the most important properties that affect washing machine purchasing decisions.*

***Keywords:*** *Product Positioning, Conjoint Analysis, Customer Priorities*

***KONUMLANDIRMA KARARLARINDA MÜŞTERİ ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİ: CONJOINT ANALİZ YAKLAŞIMI İLE BİR PİLOT UYGULAMA***

***Özet:*** *Bu çalışmada; beyaz eşya sektöründe, spesifik ürün bazında (çamaşır makinası) müşterilerin satın alma kararı verirken dikkate aldıkları kriterlerin, önem ve önceliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla; pilot bölge olarak seçilen Bandırma'da, yeni çamaşır makinası satın alan ve satın alma ihtimali olan bireyler üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket hazırlanırken müşteri tercihlerini etkileyen faktörleri belirlemek için odak grup yapılmıştır. Bu gruptan çıkan sonuçlara satıcılardan elde edilen bilgiler de eklenerek ürün kartları oluşturulmuş ve bu kartlar ortogonal array deney dizaynı yardımıyla anlamlı bir şekilde azaltılmıştır. Veriler, çok değişkenli analiz yöntemlerinden biri olan conjoint analiz yardımıyla değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; müşterilerin satın alma kararlarında özellikle fiyat ve kurutma fonksiyonunun önem kazandığı tespit edilmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Ürün Konumlandırma, Conjoint Analiz, Müşteri Öncelikleri*

## I. GİRİŞ

Müşteri gözünde hangi ürün özelliklerinden satın alma tercihlerinde öncelikli olduğunun doğru biçimde tespit edilerek; ürün modifikasyon ve yeniden konumlandırma kararlarında kullanılması, işletme yöneticilerinin cevap aradıkları sorulardan biri durumundadır. Gerçekleştirilen çalışmanın konusu; uygulama alanı olarak seçilen beyaz eşya sektöründe tespit edilen bir ürüne yönelik olarak satın alma kararlarında dikkate alınan özellikleri ve bunların önceliklerini belirlemek ve uygulamacılara yol gösterebilmektir. Özellikle teknolojik nitelikte yüksek ilgilenim (high involvement) düzeyi gerektiren ürünlerde müşteriler, karar alma sürecinde ürün özelliklerini daha titizlikle değerlendirmekte ve bu doğrultuda karar vermektedirler. Bu nedenle; müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayan ürün kongifürasyonunu oluşturarak rekabet avantajı kazanmak, ürün konumlandırma faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla söz konusu çalışma, yukarıdaki niteliklere sahip ürünleri bünyesinde barındıran bir sektör olan beyaz eşya sektörü üzerinde, müşteri beklentilerinin nasıl belirlenebileceği sorusuna pilot çalışma kapsamında cevap bulabilme imkanı sunacaktır.

Bu doğrultuda çalışmada öncelikle; ürün konumlandırma ve müşteri tercihlerinin belirlenmesi konusundaki gelişmeler kavramsal çerçevede değerlendirilmiştir. Konumlandırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan metodolojik yöntemler hakkında açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmada, müşteri önceliklerinin belirlenmesi amacıyla tercih edilen "conjoint analiz"e ilişkin yaklaşımlar ve sözkonusu analiz yardımıyla gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirilmiştir.

## II. ÜRÜN KONUMLANDIRMA

Konumlandırma; pazara sunulması planlanan ve/veya mevcut markalar hakkında tüketicilerin düşüncelerini açıklamayı gerektirmektedir [1]. Marka konumlandırma aracılığıyla firmalar, tüketicilerin

zihninde –soyut veya somut- ürün niteliklerine dayalı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadır. Başarılı konumlandırma stratejisi geliştirmenin oldukça zor olduğu bilinmektedir. Schnedler, "Kompleks pazarda ürün konumlandırmanın firmanın en zor kararlarından biri" olarak değerlendirilebileceğini ifade etmiştir [2]. Ürün konumlandırma ile ilgili yönetsel kararların öncelikle farklı nitelikler açısından müşterinin ürün ve alternatiflerini algılamasındaki değişikliklerle ilgili olduğu belirtilmektedir [2]. Punj ve Moon konumlandırmanın, işletmenin piyasada başarıyı sağlamasında stratejik önem taşıdığına işaret etmektedir [3]. İşletmeler konumlandırma kararlarını, ya yeni piyasaya çıkan ürünlerin pazarda bir yer bulmaları şeklinde veya mevcut ürünlerin yeniden konumlandırılması amacıyla vermektedirler. Mevcut ürünlerin yeniden konumlandırılmasına ihtiyaç duyulmasının sebepleri; 1) işletmenin daha önceden optimal kararlar almamış ve bu nedenle kararlarını revize etme ihtiyacı duyması, 2) pazarın temel karakteristiklerinin değişmiş ve bu nedenle değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut ürünlerin yeniden konumlandırma gereğinin ortaya çıkması, 3) işletmenin rakiplerine yönelik strateji değiştirmek veya oluşturmak istemesi şeklinde açıklanmaktadır [4].

Konumlandırma faaliyetleri iki aşamalı bir süreç olarak açıklanmaktadır. Konumlandırma sürecinde ilk aşamada amaç; aynı kategorideki lider markalarla birliğin sağlanmasıdır ve sınırlı kaynaklarla gerçekleştirilmeye çalışılan marka konumlandırma çalışmaları genelde bu adımla son bulmaktadır. İkinci aşamada ise amaç farklılaşmanın yakalanmasıdır. Dolayısıyla konumlandırma çalışmalarında başarı birleşme veya farklılaşmaya ilişkin doğru karmanın oluşturulmasıdır. Birleşmenin yoğun olması durumunda markanın kendini farklılaştırması zor olacaktır. Aksi durumda eğer kategoride birleşmeye çok az yer ayrılırsa, tüketici markanın çakışan niteliklerini görmede zorluk çekecektir [3,5].

Bir firmanın uygulayabileceği konumlandırma seçeneklerine ilişkin sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu konuda, Punj ve Moon (2000) tarafından bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada amaç; temel konumlandırma kararlarında pazarlama yöneticilerine yardımcı olmaktır. Çalışma sonucunda ürün konumlandırma seçenekleriyle marka düzeyi bilgisinin bağlantısına ilişkin beş önerme seti geliştirilmiştir ve bu önermeler setinde müşterilerin ve pazarın yapısına göre seçilebilecek konumlandırma stratejilerinin, konumlandırma kararları üzerindeki etkilerinden bahsedilmektedir [3].

1993'te Urban ve Hauser'in ifade ettiği üzere; "Konumlandırma yeni ürün için kritik anlamdadır". Yeni ürünü tüketicilere sunmak yeterli değildir, aynı zamanda bunu rakiplerden daha iyi yapmak gerekmektedir. Konumlandırmayı değerlendirirken pazarlamacılar 4 konu üzerinde durmaktadırlar: a) hedef pazar, b) rakiplerinkinden ürünün farklı ve daha iyi yönleri, c) bu farkın hedef pazar için değeri, d) bu farkı hedef pazara gösterebilme ve iletebilme becerisi [5]. Bu elementler Aaker (1996)ın tanımladığı marka konumlandırma bileşenleriyle doğrudan ilişkilidir: Hedef kitle, değer ifadesi/kimliği, değer önerisi (value proposition), avantaj yaratma, aktif iletişim [6]. Konumlandırma, güçlü tüketici tabanı ve marka değeri geliştirme konusunda temel hareket noktası anlamındadır.

Hedef pazar ve rakiplerden algılanan farklılaşma konumlandırmanın öz üstünlükleridir. Rao ve Steekel marka konumlandırmayı "markanın, ilgili müşteri grupları tarafından rakiplerine göre nasıl algılandığı" şeklinde tanımlamıştır. Bölümlendirme ve konumlandırma uygulamada ve literatürde bağımsız kavramlar olarak ifade edilmektedir. Ancak uygun hedef kitle olmaksızın bölümlendirmenin bir anlamı olmayacaktır.

Tüketici gözünde değer kavramı etkin konumlandırma için büyük önem taşımaktadır. En az bir müşteri bölümüne bu değerin etkin biçimde iletilebilmesi gerekmektedir. Aaker (1998); "Farklılaştırma müşteri açısından bir değer eklemektir ve eklenen değer müşteri tarafından algılanabilmelidir" demektedir [7].

Müşteri seçim modelinde, her ürün çok nitelikli algısal boşlukta bir noktayı temsil etmektedir. Müşteriler aynı boşlukta ideal noktalarını temsil etmektedirler. Ürün noktası genellikle müşteriler tarafından algılanan değerler ortalamasıdır. İdeal nokta genellikle en çok tercih edilen nitelikler kombinasyonunu göstermektedir. (örn, müşteriye maksimum faydayı sağlayan nitelikler düzeyi) Bir niteliğin tercih edilen düzeyleri sınırlı veya sınırsız olabilir. Sınırlı nitelik düzeyi kullanan modeller 'ideal nokta modelleri' olarak isimlendirilirken, sınırsız tercih edilen nitelik modellerini gösterenler ise 'vektör modeller' olarak geçmektedir. İdeal nokta modelleri genellikle, müşteri karakteristiklerini –demografik, ekonomik statü, yaşam biçimi- ve kişilik özelliklerinin bir fonksiyonu olabilecek bireysel ideal noktaların konumunu varsaymaktadır. Bunlar tercihlerle açıklanabilecek farklılıklar üzerinde durmaktadır. Müşterilerin ideal noktaları, müşteri için mevcut farklı ürün alternatiflerini değerlendirirken referans noktaları olarak kullanılmaktadır. Bu değerlendirme için yaygın ölçüm, nitelik boşluğundaki ideal nokta ve ürün arasındaki farkın değerlendirilmesidir. Ürüne ait müşteri fayda değerleri, ideal noktalarındaki farklılıklarıyla ilişkilidir. Tüketicinin ürüne ait fayda değerleri ideal noktadan uzaklığa göre değerlendirilebilir. Aksine vektör modeli, müşteri fayda değerlerini doğrudan ürün niteliklerinin ağırlıklı toplamı olarak vermektedir ve ideal nokta modellerinin özel bir örneğini oluşturmaktadır [4].

Yukarıdaki fayda çatısı değerlendirildiğinde, seçim davranışı deterministik ve probabilistik olarak model oluşturulabilir. Deterministik seçim modellerinde varsayılan, müşterilerin deterministik fayda fonksiyonlarına sahip oldukları ve ürünle ilgili daima en yüksek faydayı bekledikleridir. Ancak sıklıkla satın alınan dayanıksız tüketim malları için, değerlendirme set hacimlerinin daha büyük olduğu görülmüştür [4].

Genellikle firma kararı değerlendirilirken ekonomik anlamda kara katkıya bakılmaktadır. Karları optimize etmek için, değişik ürün konumlandırma ve dizayn seçeneklerinin maliyetinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, ürün nitelikleri ve maliyetler arasındaki ilişkiye bakılmalıdır. Üretim ve pazarlama faaliyetleri temel maliyet kaynaklarıdır. Üretim maliyetleri üç kategoriye ayrılmaktadır: 1) seçilen karakteristiklere değil satılan birime bağlı maliyetler, 2) satılan birimin sayısına değil ürün karakteristiklerine bağlı maliyetler 3) her ikisini de ilgilendiren maliyetler. Ürün dizaynı ürün konumlandırmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilecektir. Ürün hattının yeniden dizayn edilmesi müşteri beklentileriyle beraber, işletmenin üretim maliyetleriyle de ilişkili olarak verilebilecek kararları kapsamaktadır. Bu konuda gerçekleştirilen bir çalışmada bu ifade edilmiş ve maliyet değerlendirmeleriyle geliştirilecek alternatiflerin de müşteri öncelikleriyle örtüşmesinin önemi değerlendirilmiştir [8].

Konumlandırma problemi, firmanın amaçlarını maksimize etmek için seçilen ürün nitelik düzeyleri olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde ürün dizaynı problemi, firmanın amaçlarını maksimize etmek için seçilen ürün karakteristik düzeyleri olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama literatüründe ürün dizaynı ve ürün konumlandırma ifadelerinin kullanımı konusunda bazı karışıklıklar söz konusu olmaktadır. Zaman zaman farklı anlamlar için birbirlerinin yerine kullanılmaları söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle gerçekleştirilen çalışmalarda iki kavram arasındaki ayrımı sergileyebilecek kesin tanımların verilmesi gerektiği ifade edilmektedir [4].

Genel olarak bakıldığında müşteri önceliklerinin belirlenmesi işletmenin yeni piyasaya sürecekleri veya mevcut ürünlerinin pazarda arzu edilen yere sahip olmalarını sağlamak adına önemli bir bilgi niteliğindedir. Özellikle müşteri memnuniyeti ve kalitenin büyük önem taşıdığı günümüzde, işletmeler; rakip firmalar arasında rekabet avantajı kazanabilmeği ve müşterilerin gözünde işletmenin konumunu arzu edilen düzeye taşımayı hedeflemektedirler. Bu nedenle de müşterilerin ürün niteliklerine ilişkin değerlendirmeleri ciddi öneme sahiptir [9].

## III. CONJOINT ANALİZ

Conjoint analiz fayda değerlerini türetmeye yarayan istatistiksel bir tekniktir. Tüketicinin herhangi bir ürün ya da markanın değişik özelliklerine atfettiği nisbi önemi belirlemek için kullanılır [10].

Conjoint analiz sürecinde ilk olarak üzerinde çalışılan nesnenin nitelikleri ve bu niteliklere ait düzeyler belirlenir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken, o nesneye ait önemli ve tüketici kararını etkileyen niteliklerin seçilmesidir. Öte yandan araştırmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için her bir niteliğe ait düzey sayısının cevaplayıcıyı zorlamayacak miktarda olması gerekir. Uygulamalarda genellikle 2, 3 veya en çok 4 düzey kullanılmaktadır [11].

İkinci aşamada veri toplama yönteminin belirlenmesi gerekir. Bu amaçla kullanılan iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki çift yol (pairwise) yaklaşımı olarak bilinen yaklaşımdır. Burada cevaplayıcı, niteliklerin bütün düzeylerinin birleşimi için ayrı ayrı tercihlerini belirtir. Diğer yaklaşım ise tam profil (full profile) yaklaşımıdır. Burada ise değişik düzey kombinasyonlarından oluşan tam profiller çıkarılır ve cevaplayıcının bunlara yönelik tercihlerini belirlemesi istenir [12].

Verilerin toplanmasından sonra son aşama verilerin analiz edilmesi ve sonuçların yorumlanması aşamasıdır. Conjoint analiz profilleri değerlendirmek için aşağıdaki fayda fonksiyonunu kullanmaktadır [11].

$$y_j = \beta_0 + \beta_1 x_{1,j} + \beta_2 x_{2,j} + \beta_3 x_{3,j} \mathrm{K} + \beta_n x_{n,j} + \varepsilon_j \quad (1)$$

Denklem (1) deki $y_j$ j. profilin fayda değerini göstermektedir. $\beta_0$ modelin sabit terimi, $\beta_1, \beta_2, \mathrm{K}\, \beta_n$ niteliklerin ve ilgili alt düzeylerin ağırlıklarını gösteren parametreler, $x_{1,j}, x_{2,j}, \mathrm{K}\, x_{n,j}$ kukla değişkenlerdir. Bu kukla değişkenler j. profilin nitelik düzey kombinasyonlarına ait kodları temsil etmektedir. n niteliklere ait düzey sayılarına bağlıdır ve $k_i$ ler ilgili niteliğin düzey sayılarını, m toplam nitelik sayısını göstermek üzere;

$$n = \left[ (k_1 - 1) + (k_2 - 1) + \mathrm{K} (k_m - 1) \right] \quad (2)$$

ifadesiyle bulunur. $\varepsilon_j$ stokastik hata terimi olarak modelde yer alır

Tüketicilerin satın alma karar sürecinde gerçekleştirdikleri aşamalardan biri olan seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasında, tüketiciler ihtiyaç ve isteklerine en iyi şekilde cevap verecek alternatifi belirlemek amacıyla karşılaştıkları seçenekleri kıyaslama yoluna gideceklerdir. Kıyaslama kriterleri arasında (markalara ait değerlendirmelerin yanı sıra) ürün ve

hizmetlerin özellikleri, bu özelliklere atfettikleri nispi önem ve ürün özelliklerine ait fayda fonksiyonları yer almaktadır [13]. Bu noktada müşteri tercihlerinin bilinmesi durumunda firmaların yapabilecekleri, önem verilen özelliklere ağırlık verme ve eğer gerekiyorsa yeniden konumlandırmaya gitme şeklinde gerçekleşebilecektir.

Bir markanın/ürünün etkin biçimde konumlandırılması (veya yeniden konumlandırılması) için firma bir markanın ürün kategorisinde diğer markalarla ilişkilerinde nasıl algılandığını bilmelidir. Konumlandırma değerlendirilmelerinde firmalar veya araştırmacılar tarafından kullanılabilecek birkaç yöntemden bahsetmek mümkündür: Çok boyutlu ölçekleme, faktör analizi, diskriminant analizi, çok nitelikli kıyaslama modelleri (multiattribute compositional models). Sözkonusu araçlar spesifik uygulamalar itibariyle, nispi avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Bu araçlar yardımıyla pazarlamacı; a) Markanın pazarda diğer markalardan farklı algılanıp algılanmadığı, b) Mevcut markanın yeniden konumlandırılması veya yeni ürünlerin girişi konusunda potansiyel fırsatların olup olmadığı, c) Kategoride mevcut markalar tarafından hizmet verilmeyen belirli bölümlerin olup olmadığını belirleyebilir [14].

Conjoint analiz çok boyutlu karşılaştırmalı modellerden en çok kullanılanıdır. En önemli avantajları (i) tüketicilerin değişik ürün özellikleri arasındaki tercihleri hakkında bilgi vermesi (ii) değişik tüketici grupları için en uygun nitelik kombinasyonunun belirlenmesine yardımcı olmasıdır

Ancak conjoint analizin bazı kısıtlarından da bahsedilmektedir. Conjoint analizin dikkatli kullanılması gerektiği ve bazı hatalara sevk edebileceği belirtilmektedir. Örneğin, önemli ürün nitelikleri veya bu niteliklerin ilgili düzeylerin gözden kaçırılabilmesi olasılığı bulunmaktadır. Bundan başka, çok sayıda nitelik ve çok sayıda düzeyin dikkate alınması, geçerlilik ve güvenirlik problemleri ve katılımcının yorulma olasılığı da söz konusu olabilmektedir. Alıcının seçimlerini etkileyen ilgili nitelikleri tanımlamak için odak grup uygulamasının iyi kullanılması gerekmektedir. Ayrıca bu yapıda kullanılan araştırmalarda konumlandırma ve ürün geliştirmeye rehber olması için yönetici veya ürün yöneticileriyle araştırmacı arasında bağlantı olması önerilmektedir [7].

Ürün konumlandırma ve fayda bölümlendirmesi konteksinde conjoint analizin bu kısıtlarına karşın, bu teknikler uygun kullanıldığı taktirde, konumlandırma ve bölümlendirme stratejilerinin geliştirilmesi için oldukça kullanışlı bir araç olabileceği belirtilmektedir.

## IV. UYGULAMA

### IV.I. Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmaya konu olan ürün tam otomatik çamaşır makinasıdır. Ürün teknolojik bir ürün olduğundan tüketicilerin tercihlerinde göz önünde bulundurabileceği çok sayıda nitelik bulunmaktadır. Ancak nitelik sayısının ve bu niteliklere ait düzey sayısının çok fazla olması cevaplayıcıların sağlıklı bir şekilde tercihlerini belirlemelerine engel teşkil edeceğinden bu niteliklerin sayısının anlamlı bir şekilde azaltılması gerekmektedir. Bu nedenle kısa süre önce çamaşır makinası satın almış ya da çamaşır makinası satın alma amacıyla pazarda araştırma yapan kişilerden oluşan 10 kişilik bir focus grup oluşturulmuş, bu focus gruptan çıkan sonuçlara beyaz eşya satıcılarından alınan bilgiler de eklenerek çalışmada kullanılacak nitelikler ve ilgili düzeyler Tablo.1'deki gibi oluşturulmuştur. Buna göre tüketicilerin çamaşır makinası tercihlerinde göz önünde bulundurdukları 7 nitelik; su girişi, taksit sayısı, devir hızı, fiyat, kurutma fonksiyonu, iç hacim ve garantidir. Bunlara ait düzey sayıları ise sırasıyla; 3,3,3,4,2,2 ve 2 olarak belirlenmiştir. Bütün bu düzeyler göz önüne alındığında $3^3.2^3.4=864$ adet faklı kombinasyondan söz edilebilir. Ancak bu kadar fazla sayıda kombinasyonun cevaplayıcılar tarafından değerlendirilmesi neredeyse imkansızdır. Bu nedenle "ortoganal array" deney dizaynı tekniğiyle bu kombinasyonların sayısı azaltılmıştır. Bu dizayn tekniği uygulanarak 864 adet konfigürasyon 16 adet konfigürasyona indirilmiştir. Elde edilen 16 konfigürasyon Tablo.2' de gösterilmiştir. Veri toplama tekniği olarak tam profil yaklaşımı seçilmiştir. Elde edilen konfigürasyonlar ayrı ayrı kartlara yazılarak cevaplayıcılardan bu kartların üzerinde yazılı olan konfigürasyonları en çok tercih ettiklerinden en az tercih ettiklerine doğru sıralamaları istenmiştir. Çalışmada örneklem olarak Bandırma'da yaşayan kişiler seçilmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin demografik özellikler yönünden eşit dağılımlı olmasına dikkat edilmiştir. Konfigürasyonları sıralamak cevaplayıcılar için zaman alıcı olduğu için örneklem büyüklüğü 150 kişiyle sınırlı tutulmuştur. Örneklemin demografik özellikleri aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo.1. Demografik Özellikler**

**Cinsiyet**

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|---|---|---|---|
| erkek | 69 | 46,0 | 46,0 |
| kadın | 81 | 54,0 | 100,0 |
| Toplam | 150 | 100,0 | |

(a)

**Yaş**

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|---|---|---|---|
| 15-25 | 41 | 27,3 | 27,3 |
| 26-35 | 46 | 30,7 | 58,0 |
| 36-45 | 39 | 26,0 | 84,0 |
| 46-55 | 16 | 10,7 | 94,7 |
| 56 ve yukarıs | 8 | 5,3 | 100,0 |
| Toplam | 150 | 100,0 | |

(b)

**Gelir**

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|---|---|---|---|
| 300 milyondan | 36 | 24,0 | 24,0 |
| 300-600 | 41 | 27,3 | 51,3 |
| 601-900 | 37 | 24,7 | 76,0 |
| 900 ve yukarı | 36 | 24,0 | 100,0 |
| Toplam | 150 | 100,0 | |

(c)

**Tablo.2. Ürün Nitelik ve Düzeyleri**

| Nitelikler | Düzeyler |
|---|---|
| Su Girişi | Tek<br>Çift<br>Tek-Çift |
| Taksit Sayısı | 6<br>9<br>12 |
| Devir | 800 devir<br>1000 devir<br>1200 devir |
| Fiyat | 600 milyon<br>800 milyon<br>1 milyar<br>1 milyar 200 milyon |
| Kurutma Fonksiyonu | Var<br>Yok |
| İç Hacim | 5 kg<br>6 kg |
| Garanti | 3 yıl<br>6 yıl |

**Tablo.3. Değerlendirilen Ürün Kombinasyonları**

| | Nitelikler ve Düzeyleri | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Kartlar** | **Su Girişi** | **Taksit Sayısı** | **Devir** | **Fiyat (Milyon)** | **Kurutma** | **İç Hacim (kg)** | **Garanti (yıl)** |
| **1** | Çift | 6 | 1000 | 1000 | Var | 6 | 6 |
| **2** | Çift | 6 | 1200 | 600 | Yok | 6 | 3 |
| **3** | Tek-çift | 12 | 800 | 1000 | Yok | 6 | 3 |
| **4** | Tek | 6 | 800 | 600 | Var | 5 | 3 |
| **5** | Tek | 6 | 800 | 800 | Yok | 6 | 3 |
| **6** | Tek-cift | 6 | 1000 | 800 | Var | 5 | 3 |
| **7** | Tek-cift | 6 | 1200 | 1200 | Yok | 5 | 6 |
| **8** | Tek | 6 | 800 | 1200 | Var | 6 | 6 |
| **9** | Tek | 6 | 800 | 1000 | Yok | 5 | 6 |
| **10** | Tek | 12 | 1200 | 800 | Var | 6 | 6 |
| **11** | Tek | 9 | 1000 | 1200 | Yok | 6 | 3 |
| **12** | Çift | 9 | 800 | 800 | Yok | 5 | 6 |
| **13** | Çift | 12 | 800 | 1200 | Var | 5 | 3 |
| **14** | Tek-cift | 9 | 800 | 600 | Var | 6 | 6 |
| **15** | Tek | 9 | 1200 | 1000 | Var | 5 | 3 |
| **16** | Tek | 12 | 1000 | 600 | yok | 5 | 6 |

### IV.2. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS paket programında derlenerek analiz yapılmış ve bu analiz sonuçlarına göre müşterilerin çamaşır makinası tercihlerini etkileyen niteliklerin ve bu niteliklere ait düzeylerin fayda değerleri Tablo.4'de gösterilmiştir. Buna göre değerlendirilen 7 faktör arasında en önemlisi %34,22 ortalama önemle fiyattır. Fiyat düzeyleri arasında da beklendiği gibi en ucuz fiyat olan 600 milyon TL, 1,4767 ile en yüksek fayda değerini almıştır. Fiyatı %17,38 değeriyle kurutma fonksiyonunun varlığı ve daha sonra da %17,02 değeriyle garanti özelliği izlemektedir. Garanti niteliğine ait düzeyler arasında ise en yüksek fayda değeri 0,7867 ile 6 yıl garantidir. Bundan sonra % 10,49, % 7,62, %7,05 ortalama önem değerleriyle sırasıyla su girişi, taksit sayısı ve devir özellikleri yer almaktadır. Su girişi özelliğine ait düzeyler arasında en yüksek fayda değeri 0,3681 ile tek-çift su girişi, taksit sayısında 0,4169 fayda değeriyle 12 ay taksit ve devir özelliklerinde de 0,2139 ile 1000 devirlik düzeylerdir. Ele alınan 7 faktör arasında en düşük ortalama öneme sahip olan % 6,22 değeriyle iç hacimdir. 6'kg lık iç hacim 0,2817 değeriyle en yüksek faydayı temsil etmektedir.

**Tablo.4. Ürün Nitelik ve Düzeylerinin Ortalama Fayda ve Önemleri**

| Nitelikler | Düzeyler | Ortalama Fayda | Ortalama Önem(%) |
|---|---|---|---|
| **Su Girişi** | Tek | -0,5811 | 10,49 |
| | Çift | 0,2131 | |
| | Tek-çift | 0,3681 | |
| **Taksit** | 6 | -0,2722 | 7,62 |
| | 9 | -0,1447 | |
| | 12 | 0,4169 | |
| **Devir** | 800 devir | -0,4244 | 7,05 |
| | 1000 devir | 0,2139 | |
| | 1200 devir | 0,2106 | |
| **Fiyat** | 600 milyon | 1,4767 | 34,22 |
| | 800 milyon | 0,6750 | |
| | 1000 milyon | -0,5317 | |
| | 1200 milyon | -1,6200 | |
| **Kurutma** | Var | 0,7867 | 17,38 |
| | Yok | -0,7867 | |
| **İç Hacim** | 5 kg | -0,2817 | 6,22 |
| | 6 kg | 0,2817 | |
| **Garanti** | 3 yıl | -0,7700 | 17,02 |
| | 6 yıl | 0,7700 | |

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ürün konumlandırma kararlarının alınmasında conjoint analiz yaklaşımının uygulanabilirliğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, sonuçların uygulamacı ve akademisyenler için ayrı değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

Ürün konumlandırmaya ilişkin literatür değerlendirilmesinde temel karar noktasının öncelikle yeni piyasaya sunulacak veya halihazırda üretimde olduğu halde yeniden konumlandırılacak ürünlerin mevcut ürünlerle benzer ve farklı yönlerinin belirlenmesi gerektiği görülmüştür. Temel hareket noktası piyasada lider ürüne benzeme veya ilişkili rakip ürünler içinde farklılaşma suretiyle pazarda tüketicilerin gözünde arzulanan konuma gelmektir.

Özellikle enflasyonist ekonomilerde yeni ürün geliştirme ve ürün özelliklerinin vurgulanmasında tüketiciler açısından temel dikkat noktasının fiyat olduğu bilinmektedir. Bu nedenle ürünün teknolojik özelliklerle donatılmasının yanısıra alım gücünün varlığı değerlendirilerek tutundurma kararlarının buna bağlı olarak alınması kaçınılmazdır. Tutundurma kararlarını pazarlama karması elemanlarına ilişkin kararlar bütününden oluştuğu düşünüldüğünde, pazarlama karma elemanlarından fiyatın bu stratejik kararların alınında anahtar rol oynaması şaşırtıcı görünmemektedir. Araştırma sonucunda fiyatın en önemli ve en yüksek faydayı sunan bir özellik olarak tespit edilmesi bu yöndeki beklentileri karşılamaktadır.

Araştırma sonuçlarından ilginç olan kurutma fonksiyonunun nispi öneminin yüksekliğidir. Araştırma öncesi gerçekleştirilen ön çalışmalardan elde edilen bilgilerde özellikle beyaz eşya satıcılarının, müşterilerin çamaşır makinası satın alırken üzerinde durdukları temel özelliğin iç hacim ve garanti olduğunu belirtmelerine karşın, uygulama sonucunda garanti üçüncü derece önemli görülürken, iç hacim ise ortalama önem ve fayda açısından sonuncu sırada yer almıştır. Tüketicilerin çok nitelikli ürünleri değerlendirirken, değerlendirmeye alınan özelliklerin tümünü beraber değerlendirdiklerinde yorumları ve beklentilerinde farklılıkların ortaya çıkabileceği görülmektedir. Değerlendirmeye alınan ürün özellik ve düzeylerinin tek başına tüketici nezdinde önemli olduğunu söylemek mümkündür. Ancak birkaç özellik birarada değerlendirildiğinde farklı yargılara varılabilmekte ve tüketicinin gözünde çok önemli olarak ifade edilen iç hacim; garanti, kurutma veya devir fonksiyonlarının gerisinde kalabilmektedir.

Bu durumda yeni geliştirilecek veya yeniden tutundurma faaliyetlerinde çamaşır makinesi üreticileri için kurutma fonksiyonunun farklılaşma unsuru olarak değerlendirilmesi uygulamacıların başarı kazanmalarına yardımcı olabilecektir. Araştırma sonuçlarını bu anlamda yorumlarken yapılan çalışmaların ve ve conjoint analizin kısıtlarını yeniden hatırlatmakta fayda vardır. Conjoint analize ilişkin literatür değerlendirmelerinde de belirtildiği üzere bu analiz yönteminin konumlandırma faaliyetlerinde kullanımına ilişkin sahip olduğu kısıtlardan en önemlisi değerlendirilmesi gereken tüm

kriterlerin dikkate alınamamasıdır. Bu durumda özellikle değerlendirmeye alınan niteliklerin nispi önemlerine bakıldığı bu yöntemde önemli olabilecek bir özelliğin dışarıda bırakılması hatalı sonuçlara ulaşılmasına sebep olabilecektir. Bunun yanısıra uygulama zorluğu sebebiyle cevaplayıcıların zaman kazanma adına gerçekte ürün alım sürecindeki kadar ayrıntılı ve dikkatli davranmayacakları da bir gerçektir. Dolayısıyla sonuçların yorumlanmasında bu olumsuzlukların gözardı edilmemesi gerekmektedir. Çalışmanın amacı tutundurma çalışmalarında conjoint analiz yaklaşımın uygulanabilirliğini değerlendirmektir. Bu amaca uygun olarak daha geniş bir örneklemde sonuçların genellenebileceği değerlendirmelerin yapılması mümkün olabilmektedir. Bu tarzda gerçekleştirilecek çalışma neticesinde firmalar için stratejik karar alımında daha aydınlatıcı bilgiler alınması mümkündür. Dolayısıyla bundan sonra gerçekleştirilebilecek çalışmada çamaşır makinesine ait özelliklerin daha geniş tutulduğu ve daha büyük bir örneklemle çalışmanın yinelenmesi söz konusu olabilecektir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Perreault, W.D. & McCarthy, E.J. (1999). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. Boston: Irwin MGraw-Hill.

[2] Schnedler, D.E. (1996). Use Strategic Market Models to Predict Customer Behavior. *Sloan Management Review*, 37(3), 85-92.

[3] Punj, G. & Moon, J. (2002). Positioning options for achieving brand association A psychological categorization framework. *Journal of Business Research*, 55, 275-282.

[4] Kaul, A. & Rao, V.R. (1995). Research for product positioning and design decisions: An integrative review, *International Journal of Research in Marketing*, 12(4), 293-320.

[5] Urban, G.L. & Hauser, J.R. (1993). *Design and Marketing of New Products*. 2nd Ed. NJ: Prentice Hall.

[6] Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

[7] Gwin, C. & Gwin, C. (2003). Product Attributes Model: A Tool For Evaluating Brand Positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11, Spring, 30-42

[8] Page, A.L. & Rosenbaum, H.F. (1988). Redesigning Product Lines with Conjoint Analysis: How Sunbeam Does It. *Readings in the Management of Innovation*. (Ed. M. Tushman & W.L. Moore). 2nd Ed. New York: Harper Business. 379-400.

[9] Lonial, S.; Menezes, D. & Zaim, S. (2000). Identifying Purchase Driving Attributes and Market Segments For PCs Using Conjoint and Cluster Analysis. *Journal of Economic and Social Research*, 2(2),19-37.

[10] Danaher, P.J. (1997). Using Conjoint Analysis to Determine the Relative Importance of Service Attributes Measured in Customer Satisfaction Surveys. *Journal of Retailing*, 73, 235-260.

[11] Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve Uygumalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

[12] Green, P.E. & Tull, D.S. (1978). *Research for Marketing Decisions*. 4th Ed. New Jersey: Prentice Hall.

[13] Reutterer, T. & Kotzab, H.W. (2000). The Use of Conjoint-Analysis For Measuring Preferences in Supply Chain Design. *Industrial Marketing Management*, 29, 27-35.

[14] Tek, Ö.B. (2000). *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*. 7. Baskı. İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş.



**Cüneyt AKAR** (cuneyt@balikesir.edu.tr) is a Research Assistant at Balikesir University. His research areas are financial econometrics, quantitative decision making, optimization

**Gülnil AYDIN** (gulnilaydin@yahoo.com) is a Research Assistant at Marmara University. Her research areas are services marketing, technological innovation, customer satisfaction

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.295-304.

# GAZETECİLİK VE INTERNET

*Nejla ATAMAN*

*Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Doktora Öğrencisi*

*JOURNALISM AND INTERNET*

***Abstract:*** ***Internet which has turned out to be the most important communication technology has led significant changes on various professional groups. Journalism is one of them. The increase of information on the net, its acceptance by millions and its transformation to one of the major communication means have led journalists to use the net for several reasons. Surveys that aim to present the net's impacts on the profession and the way journalists perceive it show that in the first years journalists used the net to find background information for stories, send e-mails, search for articles and contact information. Now they additionally use the net to search for story ideas, discuss with colleagues and readers, follow mailing lists and news groups. Internet has become an important part of news rooms and daily routines. Journalists aren't the only ones who benefit from Internet; readers are another group that Internet offers several opportunities.***

***Keywords:*** ***Internet, Journalism, Weblogs***

*GAZETECİLİK VE INTERNET*

***Özet:*** ***20. yüzyılın en önemli iletişim teknolojisi olan internet pek çok meslek grubu üzerinde önemli değişimlere neden olmuştur. Gazetecilik de bunlardan bir tanesidir. İhtiyaç duyulan pek çok bilginin giderek artan oranlarda internette yer alması, geniş kullanıcı kitleleri tarafından kabul görmesi ve majör bir iletişim aracı haline gelmesi medya çalışanlarını da interneti kullanmaya itmiştir. İnternetin meslek üzerindeki etkilerini ve gazetecilerin internete yönelik yaklaşımlarını ortaya koymayı hedefleyen çalışmalar göstermektedir ki ilk yıllarda gazeteciler interneti bir haberin geçmişini öğrenmek, elektronik posta alıp-vermek, makale araştırması yapmak ve iletişim bilgileri bulmak amacıyla kullanırken; bunlara zamanla yeni haberler için fikir edinmek, okurlar ve meslektaşlar ile eş zamanlı sohbetler yapmak ve tartışma listelerini takip etmek eklenmiştir. İnternet haber odalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İnternet medya takipçisi okuyucuya da önemli imkanlar tanımaktadır. Kullanım uygunluğu, etkileşim ve ihtiyaç duyulan bilgiye doğrudan ulaşma imkanı bunlardan bir kaçıdır.***

***Anahtar Kelimeler:*** ***Internet, Gazetecilik, Web Günlükleri***

## I. GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişmeler onları yaygın olarak kabul eden ve kullanan toplum ya da sektörlerde önemli değişimlere sebep olmuşlardır. Bu değişim ve gelişmeler, toplumsal düzeyde, alışkanlık, davranış ve tutumların farklılaşmasına sebep olurken; iş dünyasında bu yansıma yeni iş kollarının ortaya çıkması ve mesleki uygulama yöntemlerinin değişimi ile kendini göstermektedir.

Yüzyılımızın en önemli iletişim teknolojisi internettir. İnternet pek çok mesleğin çehresini değiştirmiş ve uygulama biçimlerine yeni boyutlar kazandırmıştır. Medya da bunlardan bir tanesidir. Bu yazıda, dünya çapında şu anda 600 milyonun üzerinde kullanıcısı olduğu tahmin edilen internetin ve onun önemli parçaları olan web ve e-mail uygulamalarının gazetecilik üzerindeki etkileri ve medya takipçilerine (okuyucu/izleyici) sunduğu fırsatlar üzerinde durulmaktadır.

Yazının ilk bölümünü internetin tarihçesi ve kullanıcı oranlarının gelişimi oluşturmaktadır. İnternet üzerinde yer alan bilgi çeşidinin ve iletişim olanağının her geçen gün daha da artması zamanla interneti kullananların sayısını artırmış; bu artış, bilgi ve iletişim üzerine kurulu meslek gruplarının da mesleki uygulamalarda interneti yoğun olarak kullanmalarına sebep olmuştur. Medya da bu anlamda internetten etkilenen pek çok sektörden sadece bir tanesidir.

Araştırmalar kullanıcının interneti geleneksel medyanın bir parçası olarak değil, ayrı bir medya kanalı olarak gördüğünü ve bu kanalı giderek daha çok önemsediğini göstermektedir. Kullanıcılar için internet güvenilir bir bilgi kaynağı olma yolunda ilerlemektedir. Yapılan araştırmalar pek çok kullanıcının sanal dünyada var olan bilgiyi güvenilir bulduğunu göstermektedir.

Gazetecilik ve İnternet başlığı altında internetin mesleğe olan etkileri üzerinde durulmakta; onu takip eden bölümde ise internetin medya takipçisi kullanıcıya sunduğu fırsatlar ele alınmaktadır.

## II. İNTERNETİN KISA TARİHÇESİ VE KULLANICI ORANLARININ GELİŞİMİ

Ağların ağı olarak tanımlanan internet, fiziksel ya da elle tutulur bir araç olmaktan ziyade birbirine bağlı sayısız küçük bilgisayar ağlarından oluşan büyük bir

bilgisayarlar ağıdır [1]. İnternetin tarihçesi 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Genel olarak başlangıç hikayesi, Amerikan Savunma Bakanlığı'nın, nükleer bir savaşta, kesintisiz iletişimi sağlamak amacıyla bir iletişim ağı oluşturmayı hedefleyen çabalarının sonucu olduğu şeklindedir. Nevzat Basım ise bunun gerçeğin yalnızca bir kısmını yansıttığını söylemektedir. Gerçekte, 1957'de Rusların Sputnik adlı ilk uyduyu uzaya gönderip, uzay yarışındaki üstünlüğünü tüm dünyaya göstermesi üzerine ABD paniğe kapılmış; ülkenin sayısız üniversitelerinde, teknolojik üstünlüğün sağlanması için birbirinden habersiz çalışan sayısız bilim adamı arasında koordinasyonu sağlamak amacı ile internet oluşturulmuştur [2].

Bilim ve teknoloji alanında liderlik kurmak ve ilerletmek amacı ile Birleşik Devletler Savunma Bakanlığı bünyesinde bir proje oluşturulur: İleri Araştırma Projeleri Ajansı (ARPA=Advanced Research Projects Agency). Ajansın asıl amacı, ARPA kapsamında çeşitli noktalarda, birbirinden farklı çalışmalar sürdüren merkezler arasında bilgi paylaşımını sağlayacak bir iletişim ağı oluşturmaktır. Dört araştırma merkezi arasında bir ağın oluşturulması 1969 yılında gerçekleşir. İlk olarak Los Angeles ve Santa Barbara'daki California Üniversiteleri, Stanford Araştırma Enstitüsü ve Utah üniversiteleri arasında kurulan ağ, 16 ay içinde 10 merkezi kapsayan ve 2000'den fazla kullanıcıyı birbirine bağlayan bir sistem haline dönüşür [3].

1950'li yıllarda Kuzey Amerika Hava Savunma Birimi'nin data transferi ihtiyacını gidermek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda, var olan telefon hatları üzerinden data transferi yapabilen ilk modemler geliştirilir [4]. Modemlerin bilgisayarlar arasında normal telefon hattı üzerinden data aktarımı sağlayabilmeleri ise 1970'lerde Chicago'lu iki öğrencinin çalışmaları sonucunda gerçekleşir. Modemdeki ve kişisel bilgisayarlardaki gelişmeler, grupların BBS (Bulletin Board System) adı verilen sunucularda ve USENET adı verilen elektronik tartışma platformlarında bilgi paylaşımını mümkün kılar. İnternetin en önemli uygulamalarından biri olan e-mail ise 1972 yılında kullanılmaya başlanır [3].

Askeri iletişim amaçlı ARPANET'in internete dönüşümünde ilk adım, 1973 yılında atılır ve ARPANET'e ilk defa yurt dışından iki bağlantı gerçekleşir. 1989 yılına kadar internet, iyi bir iletişim ağı için gerekli olan protokol ve alt yapı sistemleri gelişimini sürdürür. Bir yandan da sistemin sivilleştirilme çalışmaları yapılmaktadır. İnterneti askeri ve akademik dünyanın dışına taşıyan gelişme ise 1989 yılında gerçekleşir. İsviçre'deki Nükleer Araştırmalar Merkezi'nden Tim Berdnard, elektronik postadan başka, internetin bir başka önemli uygulaması olan www'yi (world wide web) geliştirir. www, içinde yazı ile birlikte grafik unsurları barındıran elektronik sayfaların oluşturulmasına ve bunların birbirine linkler yolu ile bağlanmasına imkan veren bir sistemdir [2].

www'nin oluşturulması ve uygulamalarının çeşitlendirilmesi, interneti farklı kesimlerin de ilgi odağı haline getirmiştir. www, internetin akademik dünya dışında benimsenme hızını ve kullanıcı sayısını her geçen gün artırır. Bu artış, diğer iletişim teknolojilerinde görülmedik derecede hızlıdır. İnternet, telefonun 38, televizyonun 17 yılda ulaştığı %30'luk evlerde kullanım oranını yedi yıl içinde yakalamıştır [5]. 1998 yılına kadar geçen sürede internete bağlanan kişilerin sayısının her ay %20 arttığı tahmin edilmektedir [6].

İnternet istatistikleri konusunda yaygın olarak kabul gören NUA'nın verilerine göre 2002 yılının sonuna doğru tüm dünyada kullanıcı sayısı 605 milyon civarındadır [7] ve bu sayının 2005 yılında 1 milyara ulaşacağı tahmin edilmektedir [3].

Ülke bazında bakıldığında kullanıcı oranının en fazla olduğu yer Amerika Birleşik Devletleri'dir. 1990'ların sonuna doğru dünyada, internet bağlantılarının yaklaşık %99'u Kuzey Amerika'da gerçekleşmiş; diğer bölgelerde de artışlar hızla devam etmiştir. Birleşik Devletler dışında artışın en yoğun olarak yaşandığı yer Avrupa'dır [3].

Ülkemizde internet kullanım oranları 1996 yılından sonra büyük artışlar göstermiştir. 1996 yılında 14.200 [8] olarak belirlenen kullanıcı sayısının bugün ulaştığı rakam 3.7 milyon civarındadır [9]. Türkiye'de özellikle telefon hizmetlerinin Amerika ve Avrupa'ya göre pahalı oluşu bu sayının düşüklüğünde önemli bir rol oynamaktadır.

## III. SANAL DÜNYADAKİ BİLGİYE KULLANICININ YAKLAŞIMI: GÜVENİLİR Mİ?

Kullanıcılar interneti geleneksel medyanın bir parçası olarak değil ayrı bir medya kanalı olarak görmeye başlamışlardır ve sürekli internet kullanıcıları için internet majör bir medya kanalı haline gelmiştir. Amerika'da yapılan bir araştırma, aktif internet kullanıcılarının televizyon seyrettikleri zamanın %17'sini internete kaydırdıklarını ortaya koymaktadır. Aynı araştırmada katılımcılara televizyon, radyo, gazete ve internetin daha iyiye mi yoksa daha kötüye mi gittiği sorulmuş en çok tercih edilen televizyonun daha kötüye doğru gittiğini düşünenlerin oranı %59 olarak çıkmıştır. Daha iyiye doğru gidişte ilk sırayı %59 ile radyo alırken, internetin daha iyiye gittiğini düşünenlerin oranı %43 olmuştur [10]. Söz konusu veriler pek çok kullanıcı için internetin yeterli ve güvenilir bir bilgi kaynağı olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmalar internetin ağırlıklı olarak bilgi toplamak amacı ile kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Flanagin ve Metzger'in 1990'ların sonlarında gerçekleştirdikleri çalışmaya göre, kullanıcılar interneti çoğunlukla bilgi toplamak, bilgi almak ve bilgi vermek ihtiyaçlarını gidermek amacı ile kullanmaktadırlar [11].

İnternet üzerinde bilginin özgür biçimde kullanılması ve kontrolsüz bir şekilde dolaşıma sokulması hata ve suistimal potansiyelini de arttırmaktadır. Kitap, gazete, radyo ve televizyondaki bilgiler genel olarak belli bir kontrol ve doğrulama sürecinden geçtikten sonra okuyucuya/izleyiciye ulaşırken böyle bir kontrol, internet için söz konusu değildir. Bazı gazete ve televizyonların internet siteleri, temsil ettikleri organlar gibi, bilgiyi eşik bekçileri kuramına uygun olarak kontrol sürecinden geçirdikten sonra kullanıcıya ulaştırsalar da bu siteler internet üzerinde var olan bilginin çok az bir kısmını temsil etmektedirler [12].

Bazı uzmanlar internet üzerinde hiçbir kontrol olmadan yaşanan serbest bilgi akışı nedeni ile interneti medyanın güvenilirliğini azaltmakla suçlamaktadırlar. Onlara göre basılı medya kaynakları ve onların online versiyonları, profesyonel uygulama standartları ve sosyal baskılar nedeni ile doğru ve tarafsız haber sunarken bu, internet üzerindeki diğer kaynaklar için söz konusu değildir [13].

Her yeni iletişim teknolojisinde ortaya çıkan güvenilirlik sorgulamasının internet hakkında da gündeme gelmesi üzerine bazı araştırmacılar, kullanıcıların sanal ortamdaki bilgiyi neye göre güvenilir bulup bulmadıklarını ortaya koymak amacı ile çalışmalar yapmışlardır.

Çalışmalarda göze çarpan ilk güvenilirlik kriteri kullanım sıklığıdır. Kullanım sıklığı ve güvenilirlik arasında doğru bir orantı olduğu görülmektedir. Katılımcılar en sık kullanıldıkları medya ortamını diğerlerine nazaran daha güvenilir bulduklarını ifade etmişlerdir [12]. Ancak bu herkes için geçerli olan bir kriter değildir. Geçmişte yapılan bazı çalışmalarda katılımcılar en çok televizyonu seyrettiklerini ifade ederlerken aynı oranda güvenilir bulduklarını söylememişlerdir.

Kullanıcının yararlandığı medya ortamı ile ilgili deneyimi bilginin güvenilirliğini belirlemesinde bir başka önemli unsur olarak görülmüştür. Araştırmalarda, deneyimli internet kullancılarının bilginin güvenilirliğini daha iyi değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Flanagin ve Metzger, insanların internet kullanımında daha deneyimli hale geldikçe, hangi sitelerin güvenilir, hangilerinin olmadığı konusunda bir görü kazandıklarını belirtmektedirler [12]. İnternette her kapı, her adres farklı bilgi yığınını temsil etmektedir. Her kullanımda, hangi kapının hangi bilgiyi temsil ettiğini öğrenen kullanıcı, zamanla aradığı bilgileri en doğru şekilde hangi kaynaktan elde edebileceğini öğrenir. Bu da devamlı kullanıcıları, diğerlerine nazaran bilginin güvenilirliğini değerlendirme açısından daha avantajlı kılmaktadır.

UCLA (University of California, Los Angeles) tarafından yapılan bir araştırma, internet üzerindeki bilgiye, internet kullanıcısı olmayanların, devamlı kullanıcılara göre daha şüpheli baktıklarını ortaya koymuştur. İnternet kullanıcılarının yarısından fazlası (%54.7) internet üzerindeki bilginin büyük çoğunluğunu ya da hepsini güvenilir ve doğru bulurken; kullanıcı olmayanların yalnızca üçte biri bu görüşe katılmıştır [14].

Bütün bir ülkeyi ya da dünyayı ilgilendiren önemli olaylar esnasında internet üzerindeki haber sitelerinin ziyaretçi sayısının artması, kullanıcının internet ortamındaki bilgiye yaklaşımını ortaya koyan bir başka göstergedir. MSNBC yetkilileri günlük ortalama 300.000 olan ziyaretçi sayısının Clinton ve Lewinsky krizinin ortaya çıktığı dönemde 830.000'e yükseldiğini söylemektedirler. Aynı kriz esnasında CNN'in de on-line ziyaretçi sayısında belirgin bir artış olmuştur. Clinton'un Lewinsky ile cinsel ilişkisini inkar ettiği gün, CNN'in web sayfasında 12.8 milyon ziyaret gerçekleşmiştir [15].

11 Eylül saldırıları esnasında ve sonrasında da televizyondan sonra en çok kullanılan haber kaynağı internet olmuştur. Yetişkinler daha detaylı bilgi edinmek, diğer kaynaklarda olmayan bilgilere erişmek ve son dakika haberlerini almak için yükselen oranlarda interneti tercih etmişlerdir [16].

## IV. GAZETECİLİK VE İNTERNET

Ana unsuru bilgi olan internetin, ana unsuru bilgi olan gazetecilik mesleğini etkilememesi düşünülemezdi. İnternetin önemli bir bilgi kaynağı haline gelmesi ve kullanımının yaygınlaşması gazetecilerin de bu kaynaktan haberleri için bilgi toplamak ve de onları okuyucularına ulaştırmak için yararlanmalarına sebep olmuş; bu gelişme mesleğin uygulamalarına yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu bölümde internetin gazetecilik mesleği üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

## V. DEĞERLER VE BAĞIMSIZ GAZETECİLİK AÇISINDAN

Her ne kadar elektronik ortam, biçim ve uygulamalar açısından geleneksel gazetecilikten farklılıklar gösterse de gazeteciliğin üzerine kurulduğu ana değerler yeni ortamda da geçerliliğini sürdürmelidir. Gazeteci yine doğru, tarafsız, güncel haberler sunmalı, bunları gerçekleştirebilmek için bağımsızlığını korumalıdır. Tüm bunların temelinde okuyucu ve izleyicilere karşı duyulan sorumluluk vardır. Tom Rosenstiel ve Bill Kovach'ın söylediği gibi "gazetecinin sadakati öncelikli olarak vatandaşlara karşıdır" [17].

Son yıllarda medya kuruluşlarının holdingleşmesi, medya sahiplerinin siyasilerle yakın ilişkiler kurması, medyanın ve dolayısıyla da gazetecilerin bağımsızlığı ile ilgili tartışmaları gündeme getirmiştir. Gazeteciler bir yandan okurlarına karşı sorumluluklarını yerine getirirken diğer taraftan işverenlerini de memnun etmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu iki ucun beklentileri zaman zaman çatışmakta ve gazeteci zor durumda kalmaktadır. Ayrıca bu durum gazetecinin sürekli olarak kontrol altında olmasını da getirmektedir. Eski bir gazeteci kendisinin ve aynı gazetede çalışan meslektaşlarının bağımsızlığının "altıncı katın" (yöneticilerin bulunduğu kat) izin verdiği ölçüde gerçekleştiğini ifade etmekte idi.

Bazı uzmanlar yukarıda sözü edilen gelişmeler nedeni ile iki arada bir derede kalan gazeteciler için internetin bağımsızlık yolunu yeniden açabileceğini ifade etmektedirler. Çünkü internette merkezi bir kontrol sözkonusu değildir. İnternet gazetecilere, mesleklerini sürdürmek için alternatif bir ortam sunmaktadır. Örneğin internetten önce bir gazeteci, anlaşmazlıklar ya da ekonomik sorunlar nedeni ile çalıştığı kurumdan ayrıldığında, yeni bir yer bulana kadar okuyucuları ile iletişimini de kaybetmekte idi. Ancak günümüzde bu durum geçmişte kalmıştır. Gazeteci, kendi web sitesini oluşturarak yine okuyucularına ulaşma imkanı bulabilmektedir. İnternet, belki de eskiden haber odaları ve iş çıkarları arasında bağımsızlığın sembolü olarak ifade edilen zarar görmüş"Çin Seddi"nin yeniden onarılmasına yardımcı olacaktır [17].

## VI. BİLGİ TOPLAMA VE HABER KAYNAĞI OLARAK İNTERNET

İnternetin gazetecilik üzerindeki en önemli etkilerinden bir tanesi, haber toplama ve araştırma sürecindeki değişimlerde kendini göstermektedir. İnternet haber odalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, oturulan yerden bilgisayar aracılığı ile sayısız bilgi kaynağına ulaşma imkanı gazeteciliğe bir "masa başı" işi niteliği de kazandırmıştır [18].

Habercilerin yıllar içinde internete ilişkin davranış biçimlerini ortaya koyan en önemli çalışmalar New York kökenli halkla ilişkiler şirketi Middleberg'in Columbia Üniversitesi Gazetecilik Okulu'nda görevli John Ross ile birlikte yürüttüğü yıllık anketlerdir. İlki 1994 yılında yapılan anket daha sonra her yıl gerçekleştirilen, halkla ilişkiler ve gazetecilik dünyasında kabul gören bir çalışma haline gelmiştir.

Anket sonuçlarına bakıldığında haberciler arasında internete erişim oranlarının her yıl artarak devam ettiği görülmektedir. 1996 yılında gerçekleştirilen anketin sonuçlarına göre katılımcıların %85'i en azından "ayda bir kere" internete bağlandıklarını ifade ederlerken [19] 2000'li yıllara gelindiğinde anket sonuçlarında internete "günlük" bağlanma oranlarından söz edilmektedir ki bu oran %98 civarındadır [20].

Gazetecilerin interneti kullanım oranlarındaki artışın en önemli nedeni şüphesiz ihtiyaç duydukları pek çok bilginin giderek artan oranlarda sanal dünyada yer almasıdır. Örneğin Amerika'da yasal düzenlemelerin ve değişikliklerin, finans bilgilerinin, senato tutanaklarının elektronik olarak erişime sunulması; bütçe görüşmelerinin ve bazı davaların internet üzerinden naklen yayınlanması gazetecileri bilgi toplamak ya da haber fikri edinmek için interneti daha fazla kullanmaya iten nedenler arasındadır.

Anketlerde, basın ve televizyon dünyasında çalışan habercilerin interneti ne amaçla kullandıklarını ortaya koymayı hedefleyen sorular da yer almıştır. İlk yıllarda öne çıkan kullanım amaçları bir haberin hikayesini/geçmişini öğrenmek, elektronik posta alıp-göndermek, makale araştırması yapmak ve iletişim bilgileri bulmak şeklinde iken, bunlara zamanla yeni haberler için fikir edinmek, okurlar ve meslektaşlar ile eş zamanlı sohbetler yapmak ve tartışma listelerini takip etmek eklenmiştir [Bkz.21].

Özellikle haber olabilecek hikaye fikirleri için internette dolaşım oranlarındaki yükseliş çarpıcıdır. Middleberg/Ross'un 1999 yılındaki araştırmasında katılımcıların yarısından fazlası bu amaçla interneti kullandıklarını ifade etmişlerdir. Oysa 1999'dan önceki üç yıl içinde bu oranın hep %30'un altında kaldığı görülmektedir [22]. Gazetecilerin haber avı için tercih ettikleri sanal ortamlar; on-line toplulukların oluşturdukları tartışma listeleri, haber grupları ve Usenet'tir. Bir başka Middleberg/Ross araştırmasında gazetecilerin %60'ı bu ortamlara postalanmış bir bilgiyi, başka kaynaklar tarafından doğrulandığı takdirde kullanacaklarını ifade etmişlerdir. %17'lik bir grup ise, bağımsız bir kaynak tarafından doğrulanmasa bile elde ettikleri bilgiyi gelecekte kullanabileceklerini belirtmişlerdir [23]. Bilgisayar ve modemi olan herkesin dahil olabildiği ve geleneksel medyada önemli bir işlevi olan eşik bekçilerinin olmadığı ortamdaki bilgiyi gazetecilerin kullanmakta istekli olmaları gerçekten şaşırtıcıdır.

Online bir tartışmanın büyük bir habere dönüşmesinin en ünlü örneği Intel çipleri ile ilgili yaşanan krizdir. 1994 yılı baharında söz konusu şirketi sarsan olay bir matematik profesörünün online bir mesaj listesine, Intel'in çiplerinde bug olduğundan şüphelendiğini duyuran mesajı atması ile başlamış; mesajdan üç hafta sonra olay, Wall Street Journal'ın ön sayfalarında yer almıştır [24].

Bazı gazete ve magazin dergileri, sayfalarında online listelere yer vererek içeriklerini zenginleştirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin Sabah gazetesi 2002 yılında bir

dönem magazin sayfalarında itiraf.com'da yer alan itiraflardan seçmeleri yayınlamıştır.

## VII. HIZIN GETİRDİĞİ KAVRAM: HER AN TAZE HABER

İnternet çağında hemen hemen bütün sektörlerde hükümranlığını ilan eden ve işin kalitesinin önemli bir parçası olan hız, gazetecilerin de dikkate almak zorunda oldukları bir unsur haline gelmiştir. Aslında hızlı davranmak geleneksel medyanın da gereklerinden biriydi ancak bu hızın şimdiye göre yavaş bir ritmi ve bir sonu vardı: Gazetenin baskıya girdiği an.

Eskiden gazeteciler bir sonraki gün için haber toplamakta; ertesi gün okuyucu gerçekte bir önceki günün haberlerini okumakta idi. Aslında haber okuyucuya ulaştığında tazeliğini yitiriyordu. İnternetin sağladığı hız ve erişim imkanları ve uygulama kolaylıkları günümüz haberciliğinde her an taze haber ya da eş zamanlı habercilik [25] kavramlarını da beraberinde getirmiştir. Nevzat Basım, hazır olan bir metnin, internet üzerinden okuyucuya erişebilir hale gelme süresinin 4 dakika olduğunu söylemektedir [2].

Yazılı ve görüntülü medyada faaliyet gösteren geleneksel medya temsilcileri internet üzerindeki faaliyetlerinde bu hıza uygun şekilde davranmaktadırlar. Yazılı basında anında aktarılması mümkün olmayan son dakika haberlerinin aktarımı internet üzerinde gerçekleştirilmektedir. Kimi haber siteleri saatte bir bilgi güncellemesi yaparken, New York Times sitesi gibi 10 dakikada bir güncelleme yapan siteler de vardır [26].

Zaman sınırlamaları televizyon için de söz konusudur. Görüntü üzerine kurulu habercilik anlayışının temsilcisi televizyonda bir son dakika haberinin yayınlanması yine internete göre yavaş kalmaktadır. İhtiyaç duyulan görüntülerin elde edilmesi ve yayına hazırlanması vakit alan süreçlerdir. İnternet, haberin en kısa zamanda kullanıcılara ulaşmasını sağlamaktadır.

## VIII. KULLANICILARLA DOĞRUDAN İLETİŞİM/ETKİLEŞİM İMKANI

İnterneti geleneksel iletişim araçlarından ayıran en önemli özelliği, iletişim sürecinde etkileşimin kendisini güçlü bir biçimde göstermesinden kaynaklanmaktadır [1]. Kullanıcılar e-mail ya da sohbet sistemleri yardımı ile birbirleri ya da farklı meslek grupları ile iletişim kurabilmektedirler. Bu, medya için de değerlendirilmesi gereken fırsatlar doğurmaktadır.

Kişisel düzeyde, gazeteci, okurları ile daha hızlı ve sürekli bir iletişim zinciri kurabilmektedir. Okuyucuların yorumları/geri bildirimleri en kısa zamanda yerine ulaşmakta ve gazeteci okuyucunun tepkisini yakından takip etme fırsatı bulmaktadır. Özellikle, internet ortamında kendi siteleri üzerinden habercilik yapan gazeteciler, sitelerinde oluşturdukları tartışma listeleri sayesinde kullanıcıların görüşlerini yakından takip etmekte ve bilgisini onlarla daha aktif bir şekilde paylaşmaktadır. Bu zincir zaman zaman haberciye ihtiyaç duyduğu bilgiyi okurlarından/ziyaretçilerinden elde etme imkanı da vermektedir. Daha önce belirtildiği üzere kimi zaman bir tartışma listesi, ortaya atılan bir iddia nedeni ile, geleneksel medyanın da dikkatini çekecek haberlerin ilk ipuçlarının verildiği yer olabilmektedir.

Kurumsal bazda internet üzerinde varlık gösteren basılı medyanın online versiyonları da, internetin geri bildirim ve etkileşim özelliklerini, sundukları hizmetin kalitesini arttırmak ve okuyucuya daha iyi bir hizmet vermek için kullanmaktadırlar. İnternet öncesi yazılı basında 18 yılını geçiren washingtonpost.com'un yöneticisi Leslie Walker, online gazetecilikte kendisini şaşırtan en büyük özelliğin anında yorum/geri bildirim almak olduğunu ifade etmektedir: "18 yıllık gazetecilik hayatımda ilk defa hangi hikayelerin en çok okuyucuyu çektiğini görme imkanım oldu. Web kullanıcıları ve editörden yayıncısına kadar Post'un çalışanları arasındaki canlı sohbetler başarılı sonuçlar vermektedir" [27].

İnternet üzerindeki irili ufaklı gazetelerin web sitelerini inceleyen bir çalışma hemen hemen hepsinde okuyucu ile yakın ilişkiyi sağlayacak sistemlerin, linklerin oluşturulduğunu göstermektedir. Washington post'un sitesinde her hafta yaklaşık 50 tartışma forumunun oluşturulduğu ifade edilmektedir. Sitenin "interaktif sözcüsü" Daniela Deane amaçlarının, mesela bir köy meydanı gibi bir topluluk mekanı haline dönüşmek olduğunu; bunu sağlamak için de pek çok online sohbet programları gerçekleştirdiklerini söylemektedir [26].

Online etkileşimin sağladığı bir başka avantaj, gündemi oluşturan konularla ilgili kamuoyundaki görüşlerin doğrultusunu görmektir. Buna en iyi örnek olarak yakın zamanda gerçekleşen Irak savaşı sırasındaki uygulamalar verilebilir. Pek çok haber sitesi, sayfalarında düzenledikleri anketlerle halkın savaşa yaklaşımını ortaya koymuşlardır.

## IX. İNTERNETİN HABERİN PAZARLAMA GÜCÜNÜ ARTTIRMAK AMACI İLE KULLANILMASI

İnternet tekonolojileri, online medya gruplarına, haberi pazarlama imkanı vermektedir. Bu, kişiselleştirme teknolojileri sayesinde gerçekleşmektedir. Kişiselleştirme teknolojisi İngilizce'de iki farklı kavramla anlatılan iki farklı işlevi içermektedir: Personalizing ve Customizing [2]. İkisi arasındaki temel fark birinin kullanıcının bilgisi dışında, diğerinin ise bilgisi dahilinde gerçekleşmesidir.

Customizing, kullanıcının istekleri doğrultusunda ona özel değişiklerin uygulanmasını ifade etmektedir [2].

Kullanıcı siteyi ziyaret etttiğinde öncelikli olarak görmek istediği konuları belirler ve o kişiye özel haber sitesi oluşturulur. myyahoo, mycnn, mywashingtonpost gibi uygulamalar internet üzerindeki örneklerden sadece bir kaçıdır. Gazete ya da televizyonda gerçekleşmesi mümkün olmayan bu uygulama, okuyucularla olumlu ilişkilerin geliştirilmesi ve okuyucu sadakatinin sağlamasına yardımcı olan bir unsurdur.

Personalizing ise kişinin bilgisi dışında davranışlarının izlenmesi sonucu gerçekleşmektedir. İngilizce'de cookie, Türkçe'de çerez olarak geçen minik dosyalar, siteyi ziyaret edenlerin bilgisayarlarına yerleşir. Böylece site sahipleri ziyaretçilerin site içindeki hareketlerini takip edebilmektedirler. Site içindeki davranışlara bakılarak kişinin cinsiyeti, merak duyduğu konular gibi bilgiler hakkında ipucu elde edilir ve elde edilen veriler, aynı makine ile bağlanan ziyaretçiye özel sayfalar ve reklamlar hazırlanmasında kullanılır. Örneğin sistem kullanıcının kadın olduğunu düşünürse, kadınlara yönelik reklamlar ziyaretçinin ilk karşılaştığı unsurlar olmaktadır. Bu yönü ile kişiselleştirilmiş sayfalar sayesinde online medya, hedef kitlesine doğrudan ulaşmak isteyen şirketler için önemli bir fırsat sunmaktadır.

## X. YENİ ORTAMDAKİ GAZETECİNİN YENİ PROFİLİ

Sanal dünyada bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtımının geleneksel medyaya göre oldukça farklı olması, haber sunum biçimini radikal biçimde değiştirmiş, gazetecilerin yeni mesleki beceriler kazanmasını gerekli kılmıştır. Yeni ortamda gazetecilik, haber toplama ve yazmanın yanında haberin dizaynını da içine almaktadır [28]. Özellikle online versiyonları olan gazete sahiplerinin, muhabirlerin sanal ortam için de haber hazırlamalarını beklemeleri, gazetecileri yeni ortamın gerektirdiği teknik becerileri edinmeye mecbur etmiştir. Önceki bölümlerde bahsedilen, haber toplama, eş-zamanlı haber sunma, hızlı davranma ve kullanıcılarla iletişim kurma aşamasındaki değişiklikler de bunu gerekli kılan nedenlerdir.

İnternetin doğurduğu hızlı olma mecburiyetinin kimi zaman gelen haberin doğruluğunun yeterince araştırılmasına imkan tanımaması, online medya sahiplerini, gazetecilik deneyiminden ziyade internet ortamındaki bilgiyi değerlendirme görüsü kazanmış editörleri işe almaya itmiştir [13]. Yapılan araştırmalar, online gazetecilerin ve editörlerin genel olarak daha genç olduklarını ortaya koymuştur [18]. Gazetecilik deneyimlerini anlattığı yazısında Frank Houston, online ortama geçtiğinde 26 yaşındaki bir editör tarafından işe alındığını, editörün ise 28 yaşındaki bir yöneticiye bağlı olduğunu anlatmaktadır [29].

İnternete hakim olan hız kavramı nedeni ile internet gazetecileri, geleneksel medyada çalışan meslektaşlarına göre daha stresli bir çalışma ortamındadırlar. Ercüment İşleyen, Milliyet'in internet sitesinde günün gelişmelerini dakika dakika aktardıklarını ve gün içinde 100'ü aşkın haberi okuyucularla buluşturduklarını söylemektedir [25]. People Magazin'in online versiyonunda çalışan muhabirler, basılı versiyon için haftada bir hikaye yazan meslektaşlarına nazaran daha hızlı bir tempoda hareket etmek zorundadırlar. Bu da bazen günde 2-3 hikaye çıkarmak anlamına gelebilmektedir [23].

İnternet gazetecisi, genellikle geleneksel medya ortamında söz konusu olan yer sorunu gibi sınırlamalara tabii değildir. Ana sayfada haberin ana hatlarını veren bir linkten sonra gazeteci, hikayesini istediği uzunlukta anlatma özgürlüğüne sahiptir. Hikaye eğer daha önce gündeme gelmiş bir konu ile bağlantılı ise gazeteci, o konu ile ilgili eski haberleri de link olarak hikayesine ekleyebilir ve okuyucunun konuyu bütün olarak görmesine yardımcı olur.

## XI. RAKİP DEĞİL ORTAK!

İnternet kullanımının ve internet haberciliğinin yaygınlık kazanması basılı medyanın zamanla yok olacağı şeklinde yorumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Oysa günümüzde bunun kanıtı olacak her hangi bir ipucu yoktur. Her ne kadar internet, medyanın çehresini değiştirse de basılı medyanın varlığı için bir tehdit unsuru oluşturmamakta; aksine bir iş ortağı gibi hareket ederek medyanın gelişimine katkıda bulunmaktadır.

1990'lı yılların başlarında gazeteler, geleneksel yöntemlerle çalışan haber odaları ile yeni medya düzeninde çalışan haber odalarını ayrı tutmak eğilimindeykeler 2000'li yıllarda bu ayırım büyük oranda ortadan kalkmış ve ortak haber odaları oluşturulmuştur.[30] Ortak haber odalarının oluşturulması ve bazı operasyonların birlikte yürütülmesi ise iki medya ortamı arasında daha iyi bir hizmet için güç birliğinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleneksel medya, online versiyonları ile yaptığı ortak çalışmalar ile markasını ve habercilik gücünü pekiştirmektedir.

Yapılan araştırmalar, deneyimli internet kullanıcılarının, tanıdıkları basılı medyanın online versiyonlarını kullanmayı tercih ettiklerini [13] ve web üzerinde gazete okuyan her 10 kişiden dördünün basılı medyayı da aldığını göstermektedir [31]. İki medya ortamı arasında haber alışverişi olmaktadır. Sanal ortamdaki geleneksel medyanın web sayfaları, genel olarak basılı olan dokümanla paralellik göstermektedir.

Televizyonlar da kendi web sitelerinden ihtiyaç duydukları bilgiyi kullanmakta ve web sitesi üzerinden kanalın tanıtımı en iyi şekilde yapmaktadırlar. Bir İngiliz

kanalı, Irak savaşı sırasında halkın savaşa yaklaşımını değerlendirmek amacı ile web sitesinde yayınladığı ankete verilen cevapları, ana haber bültenlerinde yorumlamıştır.

"Bilgi toplama ve haber kaynağı olarak internet" başlığı altında belirtildiği gibi, geleneksel medya sanal ortamı haber kaynağı olarak kullanabilmekte, sanal ortamda ilginç olan siteleri sayfalarına (ya da ekranlarına) taşıyarak içeriğini zenginleştirebilmektedir.

İnternet ve geleneksel medya ortaklığının pazarlama potansiyelinin farkına varan bazı girişimciler bu doğrultuda adımlar atmışlardır. New York ve Minneapolis merkezli Internet Yayıncılık Sistemleri (Internet Broadcasting Systems) buna iyi bir örnektir. Özellikle yerel televizyonlarla ortak çalışmalar yapan IBS, yerel televizyonlar için web siteleri hazırlamaktadır. Hazırlanan sitenin personel dahil her türlü işleminden IBS sorumludur. IBS elde ettiği haberleri web sitesi üzerinden yayınlarken, temsil ettiği televizyon kanalına da haber aktarmaktadır. Web sitesi ziyaretçileri televizyona yönlendirilirken, televizyon da izleyicileri web sitesine yönlendirebilmektedir. Böylece oldukça geniş bir kullanıcı-izleyici kitlesine ulaşmak mümkün olmakta ve her iki grubun satış hedefleri amacına ulaşmaktadır [32].

## XII. TÜM DÜNYA OKUYOR!

İnternette gazetecinin okuyucusu tüm dünyadır. Sanal dünyada kullanıcılar mekansal sınırlardan kurtulup, dünyanın öbür ucundaki bilgiye kolaylıkla erişebilmektedirler. Bölgesel bir gazetenin muhabiri, internet üzerinde artık sadece o bölgenin muhabiri değildir. O bölgede yaşananları dünyaya aktaran bir gazeteci niteliği kazanmıştır.

11 Eylül saldırıları sonrasında haberleri kaynağından öğrenmek isteyenler dünyanın dört bir yanından Amerikan haber sitelerini ziyaret etmişlerdir. O dönemde ziyaretçi sayısı artan yalnızca Amerikan haber kaynakları değildir. Islamic Gateway (Pakistan), ExpressIndia.com (Hindistan) gibi İslam dünyasının internet üzerindeki temsilcilerinin de ziyaretçi sayısı artmıştır. Yine Ortadoğunun bağımsız kanalı olarak adlandırılan El Cezire televizyonu da binlerce hit almıştır [16]. Bu bölgedeki gazeteciler bir anda dünyanın takip ettiği haberciler niteliğini kazanmışlardır. Bu açıdan bakıldığında internet gazetecilerini, global dünyanın gazetecileri olarak adlandırmak artık abartılı bir ifade olmayacaktır.

## XIII. İNTERNETİN MEDYA TAKİPÇİSİ KULLANICIYA SUNDUKLARI

İnternet medyayı takip eden izleyici ve kullanıcılara da yeni imkanlar ve kolaylıklar sunmuştur. Bu başlık altında kullanıcı cephesinde internetin sunduğu fırsatlar kısaca ele alınacaktır.

## XIV. HABER KAYNAĞI OLARAK AĞIN İÇİNDE YER ALMAK: WEB GÜNLÜKLERİ (WEBLOGS)

İnterneti diğer iletişim teknolojilerinden ayıran en önemli özellik kullanıcıya sağladığı etkileşim ve katılım imkanıdır. Radyo, gazete, televizyon gibi haber kaynaklarında kullanıcının katılımı, ilgili kaynağın izin verdiği ölçüde gerçekleşmektedir. Eşik bekçileri tarafından gerçekleştirilen bir filtreleme ve sınırlama söz konusudur ve kullanıcı, sahip olduğu bilgiyi/haberi dilediği gibi aktarma imkanına sahip değildir. Özellikle son yıllarda medya kuruluşlarının başka alanlarda faaliyet göstererek holdingleşmesi ve medya sahiplerinin siyasilerle yakınlaşması söz konusu sınırlamalara yeni boyutlar kazandırmıştır. Medya kuruluşları, kendilerine ve yakın bulundukları çevreye ilişkin haberlerde taraflı davranmaya ve gündem konuları bu ilişkiler çerçevesinde belirlenmeye başlamıştır [Örn.Bkz.33-34]. Bunun sonucu olarak da bir yurttaşın sahip olduğu haberin kitlelere ulaşması, söz konusu çerçeveye uygunluğu dahilinde gerçekleşmeye başladığı gözlemlenmektedir. Oysa internette farklı bir durum ortaya çıkmıştır. Internet ortamında kullanıcı aynı zamanda sahip olduğu bilginin ve haberin "yayıncısı" olma niteliğini de kazanmıştır.

Internette yayın yapmayı kolaylaştıran sistemler milyonlarca kullanıcıyı yayıncı kimliğine büründürmüştür. Bunun ilk örneği web sayfalarıdır. İlk zamanlarda web sayfalarında akademik ve kişisel bilgilerini aktaran kullanıcılar; karşılıklı etkileşimi ve paylaşmayı artıran, kayıt tutmayı kolaylaştıran yazılımların ve araçların geliştirilmesi ile web sayfalarında farklı uygulamalara başlamışlardır. Bu noktada karşımıza web günlüğü (weblog) olarak adlandırılan siteler çıkmaktadır. Weblog teknolojisi, sıradan bir insana milyonlarca kişi tarafından okunan ve cevaplanan; yazarının, editörünün ve grafikerinin kendisi olduğu ürününü yayınlama imkanı vermektedir [35] Webloglar düzenli olarak güncellenen ve en son tarihli postanın/girişin en üstte yer aldığı kronolojik sıraya göre düzenlenmiş katılımcı yorumlarını aktaran web siteleridir. İlk web günlüğü örneklerine bakıldığında site sahibinin (weblogger/blogger) sadece, seçtiği haberlere, onlarla ilgili makalelere ve web sitelerine kendi yorumu ile birlikte linkler verdiği görülmektedir. Kullanıcıların daha önceden dizayn edilmiş şablonlara hızlı bir şekilde postalama/giriş yapmasını sağlayan yazılımların gelişmesi ile birlikte bu sitelerde katılımcı yorumları da yer almaya başlamış ve bu tür günlüklerin sayısında bir artış yaşanmıştır. En son gelen yorumun en üstte yer aldığı ters kronolojik sıralama web günlüklerinin temel özelliği olarak kabul edilmektedir. Bu, web sitesi ve web günlüğünü birbirinden ayıran önemli bir özellik olarak görülmektedir [36].

Web günlüklerinin bir başka karakteristik özelliği ise site sahibinin kişisel tarzını yansıtmasıdır. Bu yansıma okuyucuya sunulan haberin yazımında ve linklerin seçiminde kendini ortaya koymaktadır [37]. Web günlüklerinde öne çıkan bir başka özellik, ele alınan konunun, katılımcıların yorumları ile yeni boyutlar kazanmasıdır. Yorumlar site sahibinin haberini doğrular ya da yalanlar nitelikte olabilmektedir. Yorumlar ortaya atılan haberde eğer yanlış bir bilgi varsa kısa zamanda düzeltilmesine de imkan vermektedir [Bkz.38].

Web günlüklerine dikkat çeken ve sonrasında artışına neden olan ilk olaylar arasında 11 Eylül saldırıları verilebilir. 11 Eylül saldırılarının hemen sonrasında saldırının gerçekleştiği alana yakın ve iletişim imkanına sahip kullanıcılar, internet üzerindeki kişisel sayfalarını gördüklerini aktardıkları haber kaynaklarına çevirmişlerdir. Bu siteler, sadece bilgi aktarmakla kalmamış saldırılardan sonra, Amerika ve diğer ülkelerde yaşayan insanların neler düşündüğünü ve hissettiğini merak eden kişiler için bir iletişim ortamı niteliğine bürünmüşlerdir [39].

Kısaca internet teknolojileri sıradan yurttaşların doğrudan bilgi veren önemli haber kaynakları haline dönüşmelerine imkan tanımaktadırlar. Yurttaş muhabir kavramı gazetecilikte yeni bir kavram değildir. Yeni olan, ulaştığı boyuttur. Yeni iletişim teknolojileri sayesinde yurttaşlar, muhabir ve yayıncı olabilmenin ne kadar kolay olduğunu keşfetmektedirler [40]. Ancak buradan yurttaş muhabirlerin ve web günlüklerinin geleneksel basının ve orada çalışanların gazetecilerin yerini alacakları sonucu çıkarmak kanımca doğru olmayacaktır. Her iki ortam da kendine has özellikler taşımaktadırlar ve rekabetten çok birbirlerini destekleyecek niteliklere sahiptirler.

## XV. KULLANIM UYGUNLUĞU

İnternet söz konusu olduğunda "kullanım kolaylığı" yerine kullanım "uygunluğu" demek daha doğru olacaktır. Medyanın diğer unsurları radyo, televizyon ve gazetenin kullanım zorluğu gibi bir niteliği söz konusu değildir. Bir gazeteyi alıp okumak, televizyonu ya da radyoyu açıp izlemek, dinlemek kolay gerçekleştirilen eylemlerdir. Ancak değişen ortamlara bağlı olarak bu medya araçlarından bilgi almak her zaman mümkün değildir. Örneğin bir çalışanın iş yerinde dilediği zaman televizyon seyretmesi pek mümkün değildir. Sabah işe yetişme telaşı içinde gazetenin alınmaması ihtimali her zaman vardır. Radyo ise ses açısından diğer çalışanları rahatsız edebilir (zaten frekans kirliliği nedeni ile küçük radyolardan herhangi bir programı dinlemek kimi zaman gerçekten mümkün bile olamamaktadır).

İnternet ortamında bu sorunların hepsi ortadan kalkmaktadır. Çalışan, ofis ortamında internet yardımı ile günlük haberleri son dakika gelişmeleri ile birlikte detaylı ve görüntülü olarak alma imkanına sahiptir. 11-12 Eylül 2001 tarihlerinde, yetişkinlerin, terörist saldırılar hakkında bilgi edinmek için neden interneti tercih ettiklerini ortaya koymak amacını taşıyan bir araştırmanın sonuçlarından iki tanesi bu görüşü doğrular niteliktedir. Katılımcıların %28'i işyerinde bilgi edinme imkanı, %25'i de daha uygun (convenient) olduğu için interneti tercih ettiklerini belirtmişlerdir [16].

İnternet 24 saat boyunca son dakika haberlerine erişim imkanı vermektedir. Bu da interneti kullanıcı gözünde güçlü kılan bir özelliktir.

## XVI. ETKİLEŞİM İMKANI VE HIZ

İnternetin en önemli özelliklerinden biri olan karşılıklı etkileşim imkanı okuyucuların da beklentilerini ve tepkilerini değiştiren bir özellik olmuştur. İnternetin sunduğu interaktivite potansiyelini iyi kullanamayan sitelerin kullanıcı üzerindeki etkisi zayıf olmaktadır [3].

İnternet kullanıcıları sanal dünyada daha katılımcı bir nitelik kazanmışlardır. Bu niteliği pekiştiren unsur, katılım için sunulan kolaylıktır. Kullanıcılar site üzerindeki forumlar ya da e-mail opsiyonları ile görüşlerini başkaları ile paylaşmak ya da doğrudan ilgili kişiye ulaştırmak imkanına sahiptirler.

İnternetin etkileşim imkanı kullanıcısını güçlü kılmaktadır. Geleneksel medyada yer alan haksız haberlere karşı internet, kullanıcının kendisi gibi düşünenlerle birlikte sesini duyurabileceği bir ortam niteliği kazanmıştır. Buna örnek olabilecek bir olay CNN ve Time Magazine'in başına gelmiştir. Askerlerle ilgili yayınlanan bir rapor, pek çok asker emeklisini ve askeri çok kızdırır. Rapora öfkelenenler hemen harekete geçip internet üzerindeki tartışma listeleri ve haber gruplarına konu ile ilgili yazılar gönderirler. Ayrıca kendileri de bir tartışma listesi oluşturup haberin inandırıcılığını ortadan kaldıran bilgileri aktarırlar. Her iki kurumdan da geri adım atmaları istenir. Bu güçlü lobi karşısında beyaz bayrak çekip geri adım atmak zorunda kalan iki kurum da haberden etkilenen herkesten özür dilerler [41]. Olayın bu kadar kısa sürede duyulması ve sonuçlanması, internetin sağladığı karşılıklı etkileşim ve hız özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

## XVII. ZAMAN VE MEKAN SINIRLARININ ORTADAN KALKMASI

Zaman ve mekan sınırlarını ortadan kaldıran internet, kullanıcılarına dünyanın herhangi bir yerindeki habere istenilen zamanda ulaşma imkanı vermektedir. Özellikle orijinal haber kaynağını okumak isteyenler internet yardımı ile örneğin Hürriyet'in haberlerine rahatlıkla ulaşabilirler.

Dünyanın gündemine oturan bir haberle ilgili, son dakika bilgileri o ülkenin haber kaynaklarından doğrudan

öğrenilebilir. Ülkelerinden uzak yaşayan kişiler, kendi ülkelerinin basınını bulundukları mekandan okuyarak, ülkelerindeki güncel olayları takip edebilirler.

## XVIII.İHTİYAÇ DUYULAN BİLGİYE DOĞRUDAN ULAŞMA İMKANI

İnternet kullanıcıları ihtiyaç duydukları bilgiye doğrudan ulaşma imkanına sahiptirler. Geleneksel medyada olduğu gibi belli haber saatlerini beklemek mecburiyeti yoktur. Televizyon ya da radyo haberciliğinde haberler belli bir akış içinde verilmektedir. Bu nedenle ilgi duyulmayan pek çok haberin dinlenmesi de söz konusu olabilmektedir. Ancak internette ilgilenilen habere doğrudan ulaşılabilmektedir. Özellikle arama motorları bu konuda kullancının en büyük yardımcılarıdır. İnternet üzerindeki haberlerin arşivlenmesi kullanıcıya eski haberlere ulaşma olanağı da tanımaktadır.

## XIX. SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojileri değişimini sürdürmeye devam etmektedir ve şu ana kadar gelinen nokta, gazetecilere daha fazla insana daha kısa sürede ulaşma imkanı vermektedir. Gazeteciliğin asıl değerleri, internetin sunduğu imkanlarla birleştiğinde daha iyi gazetecilik için önemli fırsatlar ortaya koymaktadır.

İnternet artık gazeteciliğin önemli bir parçası haline gelmiştir. Sadece haber aktarmak için değil haber yapmak amacıyla bilgi toplamak için de gerekli bir nitelik kazanmıştır. Yeni gazetecilere verilen eğitim şu ana kadar gelinen noktayı da içine alacak şekilde düzenlenmeli ve öğrencilere yenilikler için hazırlıklı olmaları gerektiği anlatılmalıdır. Çünkü devam eden değişimin gazetecileri nerelere götüreceğini kestirmek gerçekten güç görünmektedir. Belki bir kaç yıl sonra insanlar tüm haberleri cep telefonlarından takip etme imkanına sahip olacak (ki şu anda bile cep telefonundan haber aktarımı kısmen de olsa gerçekleşmektedir); belki de cep telefonu haberciliği gibi bir kavram ortaya çıkacak. Adı ne olursa olsun, teknolojik gelişmeler gazetecilerin mesleki açıdan zenginleşmesine yardımcı olmaya devam edecek gibi görünüyor.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR


[1] Timisi, N. (2003). *Yeni İletişim Teknolojileri ve Demokrasi*. Ankara: Dost Yayınları.

[2] Basım, N. (2002). Aaa, Bilgisayarlar Aralarında Konuşuyor. *İnternet Çağında Gazetecilik*. (Haz.: Yedig, S. &. Akman, H.). İstanbul: Metis Yayınları.

[3] Salus, P. (2000). Casting the Net. (Aktaran Slevin, J.). *The Internet and Society*. Chambrigde: Polity Pres.

[4] (http://inventors.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site). [14 Ekim 2004].

[5] Rice, R. E. (2002). Primary Issues in Internet use: Access, Civic and Community Involvment, and Social Interaction and Expression. *Hand Book of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs*. (Eds.: Lievrouw, L. & Livingstone, S.). London: Sage Publications.

[6] Peltekoğlu, F.B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

[7] How many online? (http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/index.html) [4 Mart 2004].

[8] Kara, H. (2002), İnternet, Gazetecilik ve Yeni Olanaklar. *İnternet Çağında Gazetecilik*. (Haz.: Yedig, S. & Akman, H.). İstanbul: Metis Yayınları.

[9] (2003). Internet Nüfusunda Patlama. *PCPratik*, 04, Nisan, 18.

[10] Dolliver, M., (2002). Give us a glowing screen and we will sit for hours. *Adweek*, 43(38), 31-33.

[11] Flanagin, A.J. & Metzger, M.J. (2001). Internet Use in the Contemporary Media Environment. *Human Communication Research*, 27(1), 163.

[12] Flanagin, A.J. & Metzger, M.J. (2000). Perceptions of Internet Information Credibility. *J&MC (Journalism and Mass Commmunication) Quarterly*, 77(3), 516.

[13] Johnson, T.J. & Kaye, B.K. (2002). Webelievability: A path model how convenience and reliance predict online credibility. *J&MC (Journalism and Mass Commmunication) Quarterly*, 79(3), 619-642.

[14] Mashek, J. et al. (1996) Lethargy'96: How the Media Covered a Listless Campaign. (Arlington, VA the Freedom Forum), (http://www.fac.org/publicat/campaign/lth96toc.htm).[3 Haziran 2002].

[15] Holtz, S. (2000). *Public Relations on the Net*. New York: American Management Association.

[16] Bucher, H.J. (2002). Crisis Communication and the Internet: Risk and Trust in a Global Media. *firstmonday*, 7, (http://www.firstmonday.dk). [3 Haziran 2002].

[17] Bass, A. (2002). Shifting the Balance: Citizens, Employers, Journalists and the Internet. ***Textual Studies in Canada***, 16, Fall, 31-44.

[18] Deuze, M. & Paulussen, S. (2002). Researh Note: Online Journalism in the Low Countries: Basic, Occupational and Professional Characteristics of Online Journalists in Flanders and the Netherlands. *European Journal of Communication*, 17(2), 237-245.

[19] Garrison, B. (1997). Computer-assisted reporting. *Editor & Publisher, New York*, 130(25), June 21, 40-46.

[20] (2001). No one's yelling "copy" anymore; journalists' use of the Internet at all-time high. *Public Relations Tactics*, 8(6), 7.

[21] (2001). The Seventh Annual Middleberg/Ross Survey of Media in the Wired World: Journalists' Use of Internet at All-Time High; Use Up Across the Board in All Categories. (http://www.middleberg.com). [5 Mart 2004].

[22] (2000). Journalists use internet more, but distrust remains. (http://www.onlinepublishingnews.com/htm /n20000312d.htm) [10 Haziran 2003].

[23] Yale, D.R. & Carothers, A.J. (2001). *The Publicity Handbook: The Inside Scoop from More than 100 Journalists and PR Pros on How to Get Great Publicity Coverage- in Print, On-Line, and on the air.* New York: McGraw-Hill.

[24] Alexander, J. (1999). Armchair Activists: The New Journalism on the Internet. *Executive Speeches*, 14(2), 5-9.

[25] İşleyen, E., (2002), Milliyet Nasıl Hazırlanıyor? *İnternet Çağında Gazetecilik*. (Haz. Yedig, S. & Akman, H.). İstanbul: Metis Yayınları.

[26] Wizda, S. (2001). Seeing the Sites. *American Journalism Review*, 23(7), 52-57.

[27] Robertson, L. (2000). Whither Journalism Reform? *American Journalism Review*, 22(2), J1-12.

[28] Massey, B. (2000). Market-based predictors of interactivity at Southeast Asian online newspapers. *Internet Research*, 10(3). 227-237.

[29] Houston, F. (1999). What I saw in the digital sea. *Columbia Journalism Review*, 38(2), 34-37.

[30] *The fifth Annual Middleberg/Ross Media Survey of Media.* (http://www.middleberg.com). [5 Mart 2004].

[31] Gilbert, C. (2002). Newspapers and the Internet. *Neiman Reports*, 56(2), 35-39.

[32] Owens, J. (2000). Web networking. *Adweek*, 41(29), 68-70.

[33] Seymen, S. (2001). *Sabah Grubunun Öyküsü, Amiral Batu, Can Ataklı'nın Tanıklığıyla.* İstanbul: Metis Yayınları.

[34] Kozanoğlu, C. (2000). *1980'lerden 90'lara Türkiye ve Starları Cilalı İmaj Devri*. 9. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

[35] Welch, M.; Jensen, M. & Reeves, J. (2003). Blogworld and its gravity. *Columbia Journalism Review*, 42(3), 20-26.

[36] Blood, R. (2003). Weblogs and journalism: Do they connect? *Nieman Reports*, 57(3), 61-63.

[37] Downes, S. (2004). Educational Blogging. *Educause Review*, 39(5), 14-26.

[38] Smolkin, R. (2004). The Expanding Blogosphere. *American Journalism Review*, 26(3), 38-43.

[39] Seipp, C. (2002). Online Uprising. *American Journalism Review*, 24(5), 42-47.

[40] Lasica, J.D. (2003). Blogs and journalism need each other. *Nieman Reports*, 57(3), 70-74.

[41] Weir, D. (2000). Web journalism crossses many traditional lines. *Nieman Reports*, 54(4), 35-37.

**Nejla ATAMAN** (nejla_ataman@yahoo.com) is a Ph.D. student in Public Relations at Marmara University's Faculty of Communications. Her major research topic is the use of new media in public relations. Her other research interests include topics like weblogs, viral marketing and behavioral marketing.

Öneri.C.6.S.24.
Haziran 2005.305-312.

# ÖZ ETKİNLİK ÖLÇEĞİ'NİN PSİKOMETRİK ÖZELLİKLERİ

*İlknur ÖZALP TÜRETGEN[1], Sevim CESUR [2]*

*[1]İ.Ü. Psikoloji Bölümü, Uygulamalı Psikoloji Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi*
*[2]İ.Ü. Psikoloji Bölümü, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, Yardımcı Doçent Dr.*

***THE PSYCHOMETRIC TRAITS OF SELF-EFFICACY SCALE***

***Abstract:*** *Aim of the study is to investigate further psychometric properties of the Self-Efficacy Scale [1] which was translated to Turkish by Cesur and Özalp Türetgen [2]. Self-efficacy is the sum of all the important successes and failures a person attributes to himself/herself. The scale was applied to white color workers from different sectors. The respondents have at least high school education (132 female, 105 male). Cronbach Alpha reliability coefficient is .89. Factor analyses were conducted for the validity of the scale and three factors including 19 items were labeled as "Willingness to Struggle with Difficulties", "Willingness to Initiate Behavior and to Complete", "Social Efficacy". As an indicator of construct validity, the scale had significant positive relationship with assertiveness and negative relationships with locus of control and neuroticism. These findings support the reliability and validity of the scale. No relationship was found between self efficacy, age and gender.*

***Keywords:*** *Self-Efficacy, Self-Efficacy Scale, Reliability, Validity*

***ÖZ ETKİNLİK ÖLÇEĞİ'NİN PSİKOMETRİK ÖZELLİKLERİ***

***Özet:*** *Bu çalışmanın amacı, Cesur ve Özalp Türetgen [2] tarafından Türkçe'ye çevrilen Öz Etkinlik Ölçeği'nin [1] psikometrik özelliklerinin daha ileri derecede incelenmesidir. Öz etkinlik, kişinin kendisine atfettiği bütün önemli başarı ve başarısızlıkların bir toplamıdır.*
*Ölçek, farklı sektörlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır. En az lise mezunu olan katılımcıların 132'si kadın, 105'i erkektir.*
*Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alfa değeri .84 bulunmuştur. Geçerliliğe yönelik olarak faktör analizi uygulandığında orijinalinden farklı olarak, "Zorluklara Atılma-Mücadele", "İşe Başlama-Tamamlama" ve "Sosyal Etkinlik" olarak isimlendirilen, 19 maddeli ve üç boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Yine geçerlilik için ölçeğin, Kontrol Odağı, Atılganlık ve Nörotiklik yapılarıyla ilişkisi incelenmiştir. Ölçek, beklendiği gibi atılganlıkla pozitif, kontrol odağı ve nörotiklikle de negatif yönde anlamlı korelasyona sahiptir. Bu veriler ölçeğin güvenilirliğine ve geçerliliğine yönelik deliller sunmaktadır.*
*Ayrıca öz etkinlikle cinsiyet ve yaş değişkeninin ilişkisi de incelenmiştir. Ancak öz etkinlikle bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Öz-Etkinlik, Öz Etkinlik Ölçeği, Güvenilirlik, Geçerlilik*

## I. GİRİŞ

Psikolojide son yıllarda, kişinin kendisinden kaynaklanan düşüncelerinin psikolojik işlevlerine etkisi üzerine artan bir ilgi mevcuttur. Araştırmalar farklı isimler altında değişik bakış açılarıyla yapılsa da aslında incelenen temel fenomen, bireylerin hayatlarındaki olayları üretmeye ve düzenlemeye yönelik kişisel etkinlikleridir. Bu alandaki en önemli teorik yaklaşımlardan biri Bandura [3] tarafından geliştirilen Öz Etkinlik (Self-Efficacy) Teorisi'dir. Öz etkinlik, insanın failliğinde önemli bir yer tutar ve etkinliğine dair kişinin algılarını, düşünce kalıplarını, faaliyetlerini ve heyecanlarını yönlendirir. Öz etkinlik beklentisi davranışsal değişimin en önemli belirleyicisidir, çünkü bu beklenti bir davranışı ortaya koymak için içsel kararı ve harcanan çabayı belirler. Kısaca öz etkinlik, kendine atfedilen bütün önemli başarı ve başarısızlıkların bir toplamı olarak tanımlanabilir. Bandura [3], bireylerin terapötik süreçlerden farklı şekillerde etkilendiği gözlemlerine dayanarak, öz etkinliğin davranış değişikliğine yol açan her türlü terapide önemli bir yeri olduğu varsayımını ortaya atmıştır. Bandura'nın ilk dönem çalışmalarında, öz etkinlik korku ve kaçınma davranışlarındaki değişiklikleri incelemede merkezi bir öneme sahiptir.

Teoriye göre, öz etkinlik beklentileri davranış değişikliğinin en güçlü belirleyicisidir. Bu anlamda Bandura [3], etkinlik beklentilerinin, tepki-çıktı beklentilerinden farklı olduğunu iddia etmektedir. Çıktı beklentisi, kişinin belirli bir davranışın belirli çıktılarla sonuçlanacağına dair beklentisidir. Etkinlik beklentisiyse kişinin, çıktıları ortaya çıkartacak belirli davranışları başarılı bir şekilde yapabileceğine dair ikna olmasıdır. Kişinin davranışları çıktı ve etkinlik beklentilerine göre farklılaşabilir, çünkü bireyler belirli faaliyetlerin belirli çıktılara yol açacağına inansalar bile, eğer gerekli faaliyetleri sergileyebilecekleri konusunda şüpheye sahiplerse, çıktıları oluşturacak davranışları

yapamayabilirler. Bunun nedeni öz etkinlik beklentilerinin bir davranışı sergilemek için ilk kararın verilmesini, sarf edilen çabayı, zorluk karşısında direnmeyi belirlemesidir. Etkinlik beklentileri insanların ne kadar çaba harcayacaklarını, engeller ve hoşa gitmeyen deneyimler karşısında ne kadar direnebileceklerini tayin eder. Belirli yeteneklerle donatılmış olmak veya teşvik edicilerin sunulmuş olması yeterli değildir; etkinlik beklentileri insanların faaliyetleri yapmayı seçmelerini, bu faaliyetlerde ne kadar çaba harcayacaklarını veya çabalarında ne kadar ısrarcı olacaklarını etkiler.

Kişisel etkinlik beklentileri dört temel bilgi kaynağından beslenir [3]: performans başarıları (performance accomplishments), dolaylı deneyimler (vicarious experience), sözel iknalar (verbal persuasion) ve fizyolojik durumlar (physiological states). Performans başarıları, öz etkinlik üzerinde diğerlerinden daha fazla etkilidir, çünkü kişisel başarı deneyimlerine dayanır. Başarılar, üstesinden gelme beklentilerini yükseltir, tekrarlanmış başarısızlıklar ise bu beklentileri azaltır. İnsanlar yalnızca kendi deneyimlerinden yola çıkarak öz etkinlik seviyelerini oluşturmazlar; beklentilerin pek çoğu aynı zamanda dolaylı deneyimlerden de kaynaklanır. Örneğin, başkalarının tehlikeli birtakım faaliyetlerinin kötü sonuçlara yol açmadığını görmek, kendilerinin de isterlerse aynı performansı gösterebileceklerine dair inanç geliştirmelerine neden olur. Kullanımı kolay olduğu için davranışı etkilemede sözel iknalar da oldukça yaygın olarak kullanılır. İkna yoluyla insanlar geçmişteki bazı başarısızlıklarının yarattığı duyguların üstesinden gelebileceklerine inandırılabilirler. Son olarak stresli ve gergin ortamlar genellikle bir heyecansal canlanma yaratır ve bu da kişinin beklentileri için bir bilgi kaynağı görevi görebilir. İnsanlar gergin olup olmadıklarına ve strese yatkınlıklarına karar verirken fizyolojik durumlarına da bakarlar.

Yukarıda da bahsedildiği gibi, aynı tedavi tekniği uygulanan bireyler tedaviden farklı oranlarda yararlanmaktadırlar, bu da büyük oranda öz etkinlik seviyesine bağlı bir durumdur. Öz etkinlik, fobiklerde, sigara bağımlılığında, kalp krizi sonrası sağlıklı davranışların öğrenilmesinde, baş etme davranışında, fizyolojik stres tepki seviyesini düzenlemede, başarısızlık deneyimleriyle ilgili vazgeçme veya umutsuzluk tepkilerini açıklamada etkilidir [4]. Shelton [5], öz etkinliğin, agorofobi, bulumia, kolej öğrencilerinin kariyer seçimleri, öğrencilerin aritmetik başarıları, rekabet performansları, sağlık, ebeveynlik, fobik bozukluklar, cinsiyet rolü farklılıkları, sigarayı azaltma, kilo kaybı, anlganlık gibi çeşitli araştırma alanlarında incelendiğini ve öz etkinliğin bahsedilen bu alanlarda önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan, öz etkinlik kavramı yalnızca tedaviyle bağlantılı olarak değil aynı zamanda çalışma yaşamındaki etkisiyle de ele alınmaya başlanmıştır. Singer'ın öğrencilerle [6] ve orta düzey yöneticilerle [7] yaptığı çalışmalarda, öz etkinliğin liderliği arzu etmeye anlamlı olarak katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Smith ve Foti [8] yaptıkları çalışmada öz etkinliğin gruplarda lider olarak ortaya çıkmaya katkıda bulunduğunu göstermişlerdir. Bir diğer çalışmada orta düzey yöneticilerde öz etkinliğin önemi vurgulanmıştır [9]. Araştırıcılar, orta düzey yöneticilerin görevleri yerine getirmek için becerilerine olan inançları veya algılarının, hem astlarına hem de üstlerine karşı olan rollerindeki başarıları için kritik olduğunu ifade etmişlerdir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda da, öz etkinlik ile iş tatmini ve organizasyona bağlılık ölçütleri [10] ve stresle başa çıkma arasında [11] olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Bandura için belirli alanlardaki öz etkinlik diğer alanlarla bağlantısızdır, yani birey belirli bir alanda kendini etkin hissedebilirken yaşamın başka bir alanında aynı derecede etkin hissetmeyebilir. Diğer bazı araştırmacılar ise öz etkinliği sadece belirli alanlarla sınırlandırmayıp yaşamın geneliyle bağlantılı bir kavram olarak tarif etmişlerdir. Shelton [5], genel öz etkinliği bir kişilik özelliği olarak ele almış ve başarı ve başarısızlıkların bir birikimiyle zaman içinde değişebilen, nispeten durağan ve global bir özellik olarak tanımlamıştır. Sherer ve diğ. [1] de öz etkinliği genel olarak ele almış ve yaptıkları çalışmada genel öz etkinliği bir bireyin yaşamındaki tüm geçmiş başarı ve başarısız deneyimlerin bir birleşimi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca insanların öz etkinlik beklenti düzeylerinde farklılaştıklarını ve bir bireyin genel öz etkinliğinin, kişinin yeni durumlardaki üstünlük beklentilerini etkilemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Genel bir öz etkinlik yaklaşımından hareketle, Sherer ve diğ. [1] belirli durumlara veya davranışlara bağlı olmayan bir öz etkinlik ölçeği geliştirmişlerdir. Bu araştırmacılar ölçek için üç temel alanla ilgili test maddeleri yazmışlardır. Bunlar, sosyal ve görevle ilgili durumlardaki davranışı başlatma istekliliği, davranışı tamamlama konusunda çabayı sürdürme istekliliği, zorluklar karşısında dayanıklılıktır. Ölçeğin orijinal versiyonu için 36 madde yazılmış ve faktör analizi sonucunda hiçbir faktöre yüklenmeyen 13 madde ölçekten atılmıştır. Analizler sonucunda, "Genel Öz Etkinlik" ve "Sosyal Öz Etkinlik" olmak üzere iki faktör ortaya çıkmıştır. "Genel Öz Etkinlik"in iç tutarlılığı .86 iken, "Sosyal Öz Etkinlik"in .71 olarak bulunmuştur.

Sherer ve diğ. [1] çalışmalarında ölçeğin yapı geçerliliği için, Kontrol Odağı, I-E Kişisel Kontrol, Marlowe-Crowne Sosyal Arzu Edilebilirlik, Ego Gücü, Kişilerarası Yetkinlik ve Kendilik Değeri Ölçekleri'ni kullanılmışlardır. Analiz sonuçları ölçeğin yapı geçerliliğine yönelik kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca kriter geçerliliğine yönelik olarak yapılan analizlerde de herhangi bir işteki süreklilik ve eğitim seviyesi artıkça öz etkinliğin de arttığı görülmektedir. Daha sonra Sherer ve Adams [12] da çalışmalarında, öz etkinlik alt testlerinin

MMPI, Rathus Atılganlık Envanteri ve Bem Cinsiyet Rolü Envanteri ile ilişkilerine bakmışlardır. Sonuçlar ölçeğin davranışı başlatmak ve devam ettirmekle ilgili kişisel yeteneğe dair beklentinin geçerli olduğunu göstermektedir ve yine yapı geçerliliğine dair kanıtlar sunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, güvenilir ve geçerli olduğu kanıtlanmış olan Öz Etkinlik Ölçeği'nin Türkçe'ye çevrilmesi ve psikometrik özelliklerinin sınanması hedeflenmektedir. Güvenilirlik için iç tutarlılık, geçerlilik için ise yapı geçerliliği yöntemleri kullanılmıştır. Geçerlilik için kullanılan ölçeklerden biri Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği'dir [13]. Öz etkinliği yüksek olan bireyler başarılarını şansa değil kendi becerilerine atfederler [3]. Bu nedenle içsel kontrol odağına sahip olanların daha yüksek düzeyde öz etkin olmaları beklenmektedir. Ayrıca öz etkinliği yüksek olan bireylerin davranışa başlamaları ve devam etmeleri gerektiğinden, Öz Etkinlik Ölçeği'nin sosyal durumlarda girişkenliğini değerlendiren Rathus Atılganlık Envanteri'yle [14] ilişkili olması beklenmektedir. Son olarak, nörotikler genellikle bir şeylerin kötü gidebileceği hissiyle işe başladıklarından [15] bu onların performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle EPQ Nörotiklik Alt Ölçeği [16] kullanılarak iki yapı arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmekte, ölçüm sonuçları arasında ise negatif yönde ilişkinin olması beklenmektedir.

## II. YÖNTEM

### II.1. Katılımcılar:

Örneklem grubunu farklı sektörlerde ve değişik işletmelerde görev yapan 267 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Statüleri birbirinden farklı olan katılımcılar, devlet ve özel sektöre ait kuruluşlarda finans, sağlık, üretim, hizmet, eğitim gibi çeşitli alanlarda çalışmaktadırlar.

Katılımcıların cinsiyete göre eğitim düzeyi dağılımı Tablo. 1'de sunulmuştur.

**Tablo.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Düzeyi Dağılımları**

| Eğitim / Cinsiyet | Lise | Ön Lisans | Üniversite | Yüksek Öğretim |
|---|---|---|---|---|
| Kadın | % 10.9 | % 12.5 | % 63 | % 13.6 |
| Erkek | % 7.3 | % 7.9 | % 59.8 | % 25 |
| Toplam (N=267) | % 9.2 | % 10.3 | % 61.5 | % 19 |

Örneklem grubunun % 52.6'sı kadın, % 47.4'ü ise erkektir. Yaşları 18 ile 65 arasında değişen katılımcıların genel yaş ortalaması 32.6'dır (kadınlar = 31.2 ve erkekler = 34.1).

### II.2. Veri Toplama Araçları

*Öz Etkinlik Ölçeği:* Bu çalışmada, Sherer ve diğ. [1] tarafından geliştirilmiş olan Öz Etkinlik (Self-Efficacy) Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanmış formu kullanılmıştır [2]. Orijinalinde yedisi dolgu maddesi olmak üzere 30 madde bulunan ölçek, beşli Likert Tipi yanıt kategorisine sahiptir. Katılımcılardan her bir ifadeyi okuduktan sonra "hiç katılmıyorum"dan "tamamen katılıyorum"a kadar değişen cevap kategorilerinden kendisine en uygun olanı işaretlemeleri istenilir. Maddelerin puanlanmasında "hiç katılmıyorum" 1, "tamamen katılıyorum" ise 5 puan alır; yüksek puanlar yüksek öz etkinlik özelliğine işaret etmektedir. Ölçek orijinalinde "Genel Öz Etkinlik" ve "Sosyal Öz Etkinlik" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin Türkçe versiyonunun adaptasyon, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, kavramı "Öz-Etkililik-Yeterlik" olarak adlandıran Gözüm ve Aksayan [17] ve Gözüm [11] tarafından daha önce de yapılmıştır. Erkuş'a [18] göre ölçek ne kadar güvenilir ve geçerli olursa olsun, ölçeğin psikometrik özelliklerinin değişik zamanlarda ve örneklemlerde yeniden sınanması gerekmektedir. Ayrıca ölçeğin bazı maddelerinin çevirisinde görülen aksaklıklar nedeniyle, bu maddelerin tekrar dilimize çevrilmesine karar verilmiştir [2]. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmaları sırasında, İngilizce'yi çok iyi bilen iki uzman psikolog çalışmada görev almıştır. Bağımsız olarak yapılan çeviriler üçüncü bir uzman psikolog tarafından kontrol edilmiştir. Bu esnada çeviride görülen farklılıklar, ifadelerin Öz Etkinlik Teorisi'ne uygunluğu temel alınarak düzenlenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin yeni formunun psikometrik özellikleri sınanmıştır. Elde edilen sonuçlar, yeni versiyonun geçerliliğinin daha iyi sonuçlar vermesi sebebiyle, yapılacak çalışmalarda bu formun kullanılmasının daha uygun olduğunu ima etmektedir

Ayrıca Öz Etkinlik Ölçeği'nin Türkçe formunun geçerliliğini sınamak için üç ölçüm aracı daha kullanılmıştır.

*Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği:* Bireylerin kontrol beklentilerinin içsellik ya da dışsallık boyutunu değerlendirmeyi amaçlayan Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği'nin uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Dağ [13] tarafından yapılmıştır. Ölçekteki her bir maddede a ve b harfleriyle gösterilmiş iki seçenek bulunmaktadır ve katılımcıdan kendisine en uygun olanını seçmesi istenmektedir. Toplam 29 maddesi bulunan ölçekten alınabilecek en düşük puan 0, en yüksek puan ise 23'tür. Düşük puanlar içsel, yüksek puanlar ise dışsal kontrolü işaret etmektedir. Ölçek daha önce de Türkiye'de yapılmış çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır [19-21].

*Rathus Atılganlık Envanteri:* Kişilerin atılganlık davranışlarını ölçen Rathus Atılganlık Envanterinin Türkçe'ye adaptasyonu ise Voltan [14] tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine ve geçerliliğine dair kanıtlar elde edilmiştir. Toplam 30 maddesi bulunan ölçeğin Likert tarzı altılı yanıt kategorisi mevcuttur. Ölçekten elde edilebilecek en düşük puan -90, en yüksek puan ise +90'dır. Düşük puanlar çekingenlik, yüksek puanlar ise atılganlık ifadesidir. Bu ölçek de daha önce yapılmış bazı araştırmalarda kullanılmıştır [22-23].

*EPQ'nun Nörotiklik Alt Ölçeği:* Cantez [16] tarafından dilimize uyarlanan EPQ'nun, Nörotiklik Alt Ölçeği'nde toplam 23 madde bulunmaktadır. "Evet" ya da "Hayır" şeklinde cevaplanan ikili yanıt kategorisine sahiptir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 0, en yüksek puan ise 23'tür. Bu ölçeğin Türkçe formunun kullanıldığı çeşitli araştırmalar mevcuttur [24-27].

### II.3. İşlem

Uygulama için formlar katılımcılardan kolay ulaşılabilenlere elden, uzaklık dolayısıyla ulaşılamayanlara ise internet aracılığıyla dağıtılmıştır. Formlar kişilerin kendileri tarafından doldurulmuştur.

## III. SONUÇLAR

Dilimize uyarlanan ölçeğin [2] psikometrik özelliklerini değerlendirmek üzere ilk önce madde analizi yapılarak ayırt edici olmayan maddelerin elenmesi hedeflenmiştir. Daha sonra ölçeğin güvenilirliği için iç tutarlılık analizi, geçerliliği için ise yapı geçerliliği yöntemleri kullanılmıştır. Analizlere yedi dolgu maddesi dahil edilmemiştir.

Ayırt ediciliklerini saptamak üzere 23 maddenin toplam puanla olan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Kline [28] bir maddenin ayırt edici olarak değerlendirilebilmesi için, toplam puanla olan korelasyon katsayısının .20'nin üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Ölçekteki tek bir maddenin toplam puanla olan korelasyon katsayısı bu değerin altında kalmıştır. "Başlangıçta pek de ilgili görünmeyen biriyle arkadaşlık kurmayı denerken kolaylıkla vazgeçmem" şeklinde ifade edilmiş olan bu madde ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan 22 madde ile hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .84 olarak saptanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliği için Varimax Temel Bileşenler metodu kullanarak faktör analizi yapılmıştır. Örneklemin yeterliliğini değerlendirmek üzere hesaplanan KMO katsayısının .91, faktör analizinin geçerliliğini sınayan Bartlett testi sonucunun ise anlamlı ($p<.000$) olduğu görülmüştür. Sonuçlar örneklemin faktör analizi uygulamak için yeterli ve geçerli olduğunu göstermektedir [29]. İlk aşamada yapılan analiz sonucunda 7 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ancak rotasyonlu olarak 2 faktör yapısından 7 faktöre kadar değişen modeller incelenmiştir. Bunun sonucunda 3 faktörün % 40 varyansı açıklayarak en anlamlı yapıyı oluşturduğu görülmüştür. Modelleri incelerken, .40'ın üstünde kalan faktör ağırlıkları göz önüne alınmıştır. Çift yüklemeye sahip olduğu için 23., bir faktöre .40'ın altında yüklendiği için de 7. ve 27. maddeler dışlanmışlardır. Bu maddeler sırasıyla şöyledir: "Başarısızlık sadece benim daha fazla çalışmamı sağlar", "Kendim için önemli hedefler koyduğumda onlara nadiren ulaşırım" ve "Kendi kendime yetebilen bir insanım". Bu maddeler çıkartıldığında ölçekte 19 madde kalmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçekte kalan maddeler ve faktör ağırlıkları Tablo.2'de sunulmaktadır.

Tablo.2'de de görüldüğü gibi, toplam üç faktörden oluşan ölçeğin ilk faktörünü 10 madde oluşturmaktadır. Yüklenen maddeler zorluklara atılma, onlarla savaşmayla ilgili olduğu için bu faktöre "Zorluklara Atılma-Mücadele" adı verilmiştir. Altı maddenin oluşturduğu ikinci faktör "İşe Başlama-Tamamlama" olarak adlandırılmıştır. Bu faktöre yüklenen maddeler bir işe başlayıp bitirinceye kadar uğraşmayla ilgilidir. Üçüncü ve son faktör olan "Sosyal Etkinlik" üç maddeden meydana gelmektedir. Bu boyutta yer alan maddeler yeni arkadaşlıklara başlamayla ilgilidir.

Tüm alt ölçeklerin madde-boyut toplam korelasyonları hesaplanmış ve bu katsayıların .20'den yukarıda olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Cronbach Alfa Katsayıları hem ölçeğin tümü için tekrar, hem de alt ölçekler için ayrıca hesaplanmıştır. Diğer bir işlem, ölçeğin alt boyutlarla ve boyutların kendi aralarındaki korelasyon katsayılarını saptamaya yönelik olarak yapılmıştır. Bu sonuçlar Tablo.3'te görülmektedir.

Buna göre, ölçek alt boyutlarıyla ve tüm boyutlar da birbiriyle olumlu yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilidir. Ölçeğin, en yüksek korelasyon gösterdiği alt boyut "Zorluklara Atılma Mücadele", en düşük korelasyon gösterdiği boyut ise "Sosyal Etkinlik"tir.

Yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik bir başka işlem, ölçeğin ve alt boyutlarının İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği, Rathus Atılganlık Envanteri ve EPQ Nörotiklik alt ölçekleri arasındaki Pearson Çarpım Momentleri Korelasyon Katsayılarının hesaplanmasıdır. Bu yapılar arasındaki ilişkiler Tablo.4'te sunulmuştur.

**Tablo.2. Ölçeğin Faktör Yapısı, Maddeleri ve Faktör Ağırlıkları**

| Faktörler | Madde No | Maddeler | Faktör Ağırlığı |
|---|---|---|---|
| Faktör 1<br>Zorluklara Atılma-Mücadele | 12[a] | Eğer bir şey çok karmaşık görünüyorsa denemeye bile kalkışmam. | .69 |
| | 20[a] | Beklenmedik problemler ortaya çıktığında onlarla pek de iyi baş edemem. | .67 |
| | 11[a] | Zorluklarla karşılaşmaktan kaçınırım. | .64 |
| | 22[a] | Bana zor göründüklerinde yeni şeyleri öğrenmekten kaçınırım. | .56 |
| | 18[a] | Yeni bir şey öğrenmeye çalışırken başlangıçta başarılı olamazsam, hemen vazgeçerim. | .55 |
| | 29[a] | Kolay vazgeçerim. | .55 |
| | 30[a] | Yaşantımda karşılaştığım sorunların çoğuyla baş edemiyor gibiyim. | .50 |
| | 26[a] | Bir şeyleri yapma yeteneğim konusunda kendime fazla güvenmem. | .48 |
| | 14[a] | İlginç ama arkadaşlık etmesi zor olan biriyle tanışırsam, arkadaşlık etme çabalarımı kısa zamanda kesrim. | .43 |
| | 24[a] | Sosyal toplantılarda kendimi pek de iyi idare edemem. | .42 |
| Faktör 2<br>İşe Başlama-Tamamlama | 4 | Bir işi ilk seferinde yapamazsam da yapana kadar denemeye devam ederim. | .68 |
| | 8[a] | İşleri tamamlamadan bırakırım. | .65 |
| | 16 | Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen üzerinde çalışmaya başlarım. | .63 |
| | 2 | Plan yaptığımda, gerçekleştireceğimden eminimdir. | .62 |
| | 15 | Hoşlanmadığım ancak yapmam gereken işler varsa, bitirene kadar uğraşırım. | .59 |
| | 3[a] | Sorunlarımdan biri, yapmam gerektiğinde bir türlü işe girişememektir. | .46 |
| Faktör 3<br>Sosyal Etkinlik | 6[a] | Yeni arkadaşlar edinmek benim için zordur. | .70 |
| | 28 | Arkadaşlarımı, arkadaş edinme yeteneğim sayesinde kazandım. | .69 |
| | 10 | Tanışmak istediğim biri olursa, onun bana gelmesini beklemektense ben ona giderim. | .42 |

[a] Tersine maddeler

**Tablo.3. Ölçeğin ve Alt Boyutların İç Tutarlılıkları ve Kendi Aralarındaki Pearson Korelasyon Katsayıları**

| ALT BOYUTLAR ve ÖLÇEK | Alfa | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-Zorluklara Atılma-Mücadele | .79 | 1.00 | 44* (N=263) | 37* (N=261) | 90* (N=261) |
| 2- İşe Başlama-Tamamlama | .72 | - | 1.00 | .21* (N=265) | .73* (N=261) |
| 3- Sosyal Etkinlik | .54 | - | - | 1.00 | .56* (N=261) |
| 4- Öz Etkinlik Ölçeği | .82 | - | - | - | - |

* p<.01

**Tablo.4. Ölçeğin Diğer Ölçeklerle Olan Pearson Korelasyon Katsayıları**

| ALT BOYUTLAR ve ÖLÇEK | Kontrol Odağı Ölçeği | Atılganlık Envanteri | EPQ Nörotiklik |
|---|---|---|---|
| Zorluklara Atılma-Mücadele | -.32** (N=168) | .48** (N=129) | -.32** (N=203) |
| İşe Başlama-Tamamlama | -.14 (N=172) | .23** (N=131) | -.25** (N=207) |
| Sosyal Etkinlik | -.18* (N=171) | .43** (N=129) | -.19** (N=206) |
| Öz Etkinlik Ölçeği | -.31** (N=167) | .50** (N=127) | -.36** (N=202) |

* p<.05 * * p<.01

Tablo.4'te görüldüğü üzere Öz Etkinlik Ölçeği'nin, geçerliliği belirlemek üzere kullanılmış olan diğer üç ölçüm aracıyla da olan korelasyonları anlamlıdır. Beklendiği üzere, ölçeğin atılganlıkla olan ilişkisi pozitif yönde, kontrol odağı ve nörotiklik yapılarıyla olan ilişkisi ise negatif yöndedir. Alt ölçeklerin de diğer üç ölçekle olan ilişkileri, ölçeğinin bütününün bu üç ölçüm aracıyla olan ilişkisiyle aynı yöndedir. Yalnızca ikinci faktör olan "İşe Başlama-Tamamlama" alt ölçeğiyle Kontrol Odağı arasındaki korelasyon anlamsızdır ($p<.10$).

Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden sonra aldığı son haliyle, ölçeğin tümü ve faktörleri için elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te sunulmuştur. Ayrıca bu tabloda ölçekten ve alt boyutlardan elde edilebilecek minimum ve maksimum değerler de görülebilir.

**Tablo.5. Ölçeğin ve Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri Sayısal Özellikleri**

| ALT BOYUTLAR ve ÖLÇEK | N | Min. | Maks. | Ort. | Std. Sapma |
|---|---|---|---|---|---|
| Zorluklara Atılma-Mücadele | 263 | 10 | 50 | 38.8 | 6.3 |
| İşe Başlama-Tamamlama | 267 | 6 | 30 | 23.5 | 3.8 |
| Sosyal Etkinlik | 265 | 3 | 15 | 10.3 | 2.2 |
| Öz Etkinlik Ölçeği | 261 | 19 | 95 | 73 | 9.8 |

Ölçeğin yaş ve cinsiyet değişkenleriyle olan ilişkisi de incelenmiştir. Öz etkinlikle yaş arasındaki korelasyon negatif yönde ve anlamsızdır ($r=-.05$, $p>.05$). Öz etkinliğin cinsiyetle olan ilişkisi t testiyle incelenmiş ve kadın ve erkeklerin bu özellik açısından farklılaşmadığı görülmüştür ($t(256)= .95$, $p>.05$).

## IV. TARTIŞMA

Bu çalışmada, Sherer ve diğerleri [1] tarafından geliştirilmiş olan Öz Etkinlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlaması ve psikometrik özelliklerinin sınanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ölçek Türkçe'ye adapte edilmiştir ve çeşitli sektörlerde görev yapan beyaz yakalı örneklem grubuna uygulanmıştır.

Elde edilen verilere güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Geçerliliğe yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda, üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörler "Zorluklara Atılma-Mücadele", "İşe Başlama-Tamamlama" ve "Sosyal Etkinlik" olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör yapısı orijinaliyle aynı olmamakla beraber, ölçeğin yapılandırılması sırasında dikkate alınmış alanları temsil etmektedir [1]. Ayrıca bu araştırmacılar, genel öz etkinliğin, başlatma-devam ettirme ve zorluklara direnme şeklinde iki parçaya bölünebileceğine dair kanıtlar olduğunu ifade etmektedirler. "Genel Öz Etkinliğin" içindeki bu iki faktör, bu araştırmada ortaya çıkan "Zorluklara Atılma-Mücadele", "İşe Başlama-Tamamlama" faktörleriyle paralellikler taşımaktadır. Dolayısıyla faktör analizi sonucu çıkan üç faktörlü yapı, testin yapılandırılma sürecine uygunluk göstermektedir.

Faktörlerin ölçeğin bütünüyle ve birbirleriyle olan anlamlı ilişkileri de geçerlilik için önemli veriler sağlamaktadır. Ölçeğin yine yapı geçerliliğine ilişkin olarak İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği, Rathus Atılganlık Envanteri ve EPQ Nörotiklik Alt Ölçeği ile gerçekleştirilen korelasyon analizleri, ölçeğin bu yapılarla arasındaki korelasyon katsayısının yüksek olduğunu göstermiştir. Orijinal ölçeğin iç kontrol odağıyla ve atılganlıkla olan ilişkisi daha önceki çalışmalarda da kanıtlanmıştır [1,12].

Ölçeğin ve faktörlerin güvenilirliği için iç tutarlılık katsayısı ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ölçeğin faktörlerinin iç tutarlılığı incelendiğinde ilk iki faktörün güvenilir olduğu, "Sosyal Etkinlik" boyutunun güvenilirliğinin ise diğerlerine göre daha düşük ve sınır düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum bu faktörün bir alt ölçek olarak kendi başına kullanılmasından ziyade ölçeğin bütünü içinde değerlendirilmesinin daha doğru olacağını işaret etmektedir. Sherer ve diğ. [1] de "Genel Öz Etkinlik" boyutunun "Sosyal Öz Etkinlikten" daha kullanışlı bir alt ölçek olduğunu ifade etmişlerdir. Testin son halinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .82 olarak saptanmıştır. Bu değer ölçeğin iç tutarlılığa dayalı güvenilirliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir [30].

Ölçeğin yaş ve cinsiyet değişkenleriyle olan ilişkisi de incelenmiştir. Öz etkinliğin yaşa ve cinsiyete göre değişmemiş olması bu özelliğin cinsiyete göre farklılaşmayan ve nispeten durağan bir kişilik yapısı olduğuna işaret ediyor olabilir.

Sonuçlar, bu çalışmada ortaya çıkan 19 maddelik ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğuna işaret etmektedir. Türkçeye kazandırılmış olan bu ölçek terapi, sağlık, okul başarısı, liderlik, çalışma hayatı gibi alanlarda yürütülecek araştırmalar için etkin bir veri toplama aracı olarak kullanılabilir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.

[2] Cesur, S. ve Özalp Türetgen, İ. (2004). Öz Etkinlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *XIII. Ulusal Psikoloji Kongresi'nde sunulacak bildiri*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.

[3] Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

[4] Bandura, A. (1982). Self-efficay mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.

[5] Shelton, S.H. (1990). Developing the construct of general self-efficacy. *Psychological Reports*, 66, 987-994.

[6] Singer, M. (1990). Cognitive correlates of adolescents' aspirations to leadership: a developmental study. *Journal of Adolescence*, 13, 143-155.

[7] Singer, M. (1991). The relationship between employee sex, length of service and leadership aspirations: a study from valence, self-efficacy and attribution perspectives. *Applied Psychology: An International Review*, 40(4), 417-436.

[8] Smith, J.A. & Foti, R.J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160.

[9] Trent, J.M. & Schraeder, M. (2003). A practical perspective on the self-efficay of middle-managers. *Development and Learning in Organizations*, 17(4), 4-6.

[10] Mutlu, S. (2003). Öz yeterlilik, eşitlik duyarlılığı ve çalışma tutumları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, İstanbul

[11] Gözüm, S. (1999). Öz Etkililik-Yeterlik Ölçeği'nin Türkçe formunun yapı geçerliliği: Öz etkililik-yeterlik ile stresle başa çıkma algısı arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, 2(1), 35-42.

[12] Sherer, M. & Adams, C.H. (1983). Construct validation of The Self-Efficacy Scale. *Psychological Reports*, 53, 899-902.

[13] Dağ, İ. (1991). Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği'nin üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliliği. *Psikoloji Dergisi*, 7(26), 10-16.

[14] Voltan, N. (1980). Rathus Atılganlık Envanteri geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Psikoloji Dergisi*, 10, 23-25.

[15] Eysenck, H.J. & Eysenck, S.B.G. (1975). Manual of the Eysenck Personality Questionnaire. Hodder and Stoughton Pub.

[16] Cantez, E. (1984). Türkiye'de kullanılan bazı testlerin uygulamalarından elde edilen sonuçlar: Eysenck Şahsiyet Testi ile Değerlerin Tetkiki Testi. *İstanbul Üniversitesi Tecrübi Psikoloji Çalışmaları*, 14, 53-63.

[17] Gözüm, S. ve Aksayan, S. (1999). Öz Etkililik-Yeterlik Ölçeği'nin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerliliği. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, 2(1), 21-34.

[18] Erkuş, A. (2003). *Psikometri Üzerine Yazılar*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

[19] Hacımusaoğlu, K. (1990). Kişilik özellikleri ve yöneticilere uygulanması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[20] Tükel, R. ve Gök, Ş. (1996). Kontrol odağının yaş, anksiyete ve depresyon ile ilişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 7(1). (http: //www.turkpsikiyatri.com). [16-07-2004].

[21] Erol, A., Toprak, G. ve Yazıcı, F. (2002). Üniversite öğrencisi kadınlarda yeme bozukluğu ve genel psikolojik belirtileri yordayan etkenler. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 13(1), 48-57.

[22] Öner, N. (1997). *Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler*. 3. Basım. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

[23] Giray, A. (1998). Tip A Davranış Örüntüsü ve Kroner Kalp Hastalıkları Üzerine Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

[24] Bulduk, S. (1997). Learned helplessness and the role of the extroversion level. *18th. Stress and Anxiety Research Society'de sunulmuş poster*. Henrich-Heine Uni. Düsseldorf.

[25] İşsever, H., Önen, L., Tan, O., Dişçi, R. ve Yardımcı, O. (2001). Examination of personel factors at work accidents in a construction yard. *Medical Bulletin of Istanbul Medical Faculty*, 34(1), 70-75.

[26] Bulduk, S. (2002). Öğrenilmiş çaresizliğin genellenme sorunu: Görev etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(50), 77-88.

[27] Ünsal, P. & Caliskur, A. (2004). The effect of selectors' neuroticism on job application outcomes. *Personality and Individual Differences*, 37(6), 1113-1118.

[28] Kline, P. (1986). *A Handbook of Test Construction. Introduction to Psychometric Design*. London: Methuen & Co Ltd.

[29] Akgül, A. (1997). *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları*. Ankara: Yüksek Öğretim Kurumu Matbaası.

[30] Ünsal, P. (2003). *Örgütsel Araştırmalarda Anket Yöntemi*. İstanbul: Çantay.

**Teşekkür: Çeviri işlemlerindeki yardımları için Yrd. Doç. Dr. Pınar Ünsal'a ve Yrd. Doç. Dr. Sevtap Cinan'a teşekkürlerimizi sunarız.**

Haziran 2005.305-312.

**Sevim CESUR** (cesur@istanbul.edu.tr) is an Assistant Professor at Istanbul University, Faculty of Letters, Psychology Department. She has PhD of Psychology at Istanbul University Social Sciences Institute. Her research areas include developmental social psychology, moral development, psychometry.

**İlknur ÖZALP TÜRETGEN** (ilknuroz@istanbul.edu.tr) is a research assistant at Istanbul University, Faculty of Letters, Psychology Department. She has a master degree at Istanbul University Social Sciences Institute and currently doing her PhD at the same Institute. Her research areas include leadership traits, personnel selection, psychometry.

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**HAKEMLİ DERGİSİ**

# Öneri

## BAŞVURU FORMU

| **MAKALENİZİN BAŞLIĞI**<br>Türkçe:<br><br>İngilizce: | |
|---|---|
| **GEREKLİ BİLGİLER** | |
| Makale Sahibinin; Sahiplerinin Adı-Soyadı, Ünvanı veya Ünvanları, Bağlı bulunduğu/bulundukları Üniversite | |
| Yazışmaların Yapılacağı Adres | |
| Cep Telefonunuz | |
| Ofis Telefonunuz (Dahili Telefonunuz) | |
| E-Mail Adresiniz | |
| Akademik İlgi Alanlarınız | |
| Makalenizle İlgili İngilizce ve Türkçe Anahtar Kelimeler | |
| Ana Bilim Dalınız | |

| Makalenizin Veriliş Tarihi: | Makalemin/ Makalemizin Daha Önce Başka Bir Dergiye Verilmediğini ve Hiçbir Yerde Yayınlanmadığını Taahhüt Ederim |
|---|---|
| Hakem Veritabanımıza Konunuzla İlgili Önerebileceğiniz İsimler<br>1).....<br>2)..... | İMZA |

Hakemli **"ÖNERİ"** Dergisinin 25. sayısı Ocak 2006 tarihinde çıkacaktır. Dergimizde yayınlanacak makalelerde aranılan şekil şartları aşağıda belirtilmiştir. Makalelerin değerlendirme sürecine girebilmeleri için Enstitümüze ulaştırılmış olması gerekmektedir.

## ÖZELLİKLER

1-İlk sayfada, Türkçe ve İngilizce olarak düzenlenmiş, 100-150 kelime arasında özet bulunması gerekmektedir.

2-Makalenin adının, anahtar kelimelerin Türkçe ve İngilizce olarak belirtilmesi gerekmektedir.

3-Yazarların özgeçmişlerinin, ilgi alanlarının İngilizce olarak makalenin sonuna eklenmesi gerekmektedir

4-Yazarların iş adreslerinin, iş telefonlarının, ***sakıncası yoksa cep telefonlarının*** ve e-posta adreslerinin makalenin sonuna eklenmesi gerekmektedir.

5-Makale yazılırken;

- **Kelime İşlem** : Winword 6.0 ve üstü
- **Yazı karakteri** : Times New Roman
- **Sayfa Yapısı: Kenar Boşlukları :** Üst: 3, Alt: 3, Sağ: 2, Sol: 2
- **Satır aralığı** : Tek satır
- **Girinti** : Özel, 1cm
- **Başlık** : 14 punto, sayfa ortası, Koyu. Hepsi büyük harf.
- **Yazar adı** : 11 punto, sayfa ortası, koyu, italik
- **Yazar bağlı olduğu bölüm :** 11 punto, sayfa ortası, italik
- **Özet/Abstract** : 9 punto, koyu, çift sütun, iki yana dayalı
- **Ana makale** : 10 punto, iki sütun, iki yana dayalı. Makalede giriş, gelişme ve sonuç bölümleri bulunmalıdır.
- **Sütun genişliği** : Çift sütun, genişlik 8,25cm, aralık 0,5 cm
- **Yararlanılan Kaynaklar** : 9 punto, makalenin sonunda yer alacaktır.

6-Yukarıdaki özelliklerde yazılar 1 adet printer çıktısı ile birlikte 3 ½ inç'lik PC IBM formatında floopy enstitümüze teslim edilecektir.

7-Yazının e-mail ile **sbe@marmara.edu.tr** adresine gönderilmesinde yarar vardır.

8-İstenilen özelliklerde olmayan yazılar değerlendirilmeye alınmayacaktır.

9-Aynı yazara ait tek yazarlı birden fazla yazı bir sayıda yayınlanamaz.

The Institute's Arbitrator Journal of **ÖNERİ**'s 25th issue will be published in June 2005. The Specific rules of writings, in order to be eligable to be published in the journal, are at below. Writings, in order to be taken into consideration must be handed to the Institute of Social Sciences.

**SPECIFIC RULES**

1-There must be an abstract between 100-150 words, written in both ***Turkish and English*** on the first page.

2-The name of essay must be written both ***Turkish and English.***

3-The writings must include the writer's CV and the academic interest areas in English.

4- The writings must include the writer's work address, work phone, mobile phone and e-mail address.

5-The writing should be presented in respect of the following criteria:

- **Word Processor** : Winword 6.0 or higher version
- **Font** : Times New Roman
- **Page Set Up / Margin:** Üst: 3, Alt: 3, Sağ: 2, Sol: 2
- **Line Spacing** : 1
- **Indentation** : Special, 1
- **Title** : 14 size, center aligned, bold, capital letters.
- **Writer (s)** : 11 size, center aligned, bold, italic letters.
- **The University and Department of The Writer :** 11 size, middle of the page, italic letters.
- **Abstract** : 9 size, 2 columns, justified.
- **Essay** : 10 size, 2 columns, justified.
- **Column Width** : Width 8.25, space between columns 0.5.
- **References** : 9 size, to be written at the end of the essay.

6-All writings are to be handed to the Institute of Sciences with a printer output and PC IBM formatted floppy disk

7-Those essays which do not suit stated above will not be taken into consideration.

8-No more than one essay of a writer is allowed to be published in are issue.

View publication stats

## EK : " YARARLANILAN KAYNAKLAR" BÖLÜMÜ
## KAYNAK GÖSTERİMİ ÖRNEKLERİ


[1] Musgrave, R.,& Musgrave, P. (1989). *Public Finance in Theory and Practice.*Fifth Edition. New York : McGraw-Hill.

[2] Kartal, K. (1978). *Kentleşme ve İnsan.* Ankara : TODAİE Yayınları.

[3] Ogus, A. (2000). "Self-Regulation", Bouckaert, B.,& De Geest, G. (Eds). *Encyclopedia of Law and Economics, Clentenham : Edward Elgar Publishing.*

[4] Robertson,R. (1999). *Globalization; Social Theory and Global Culture.* (Çev: Ümit Hüsrev Yolsal). Ankara : Bilim ve Sanat Yayınları.

[5] Akkoyunlu, E.A. (1973). A Linear Algorithm for Computing thr Optimum University Timetable. *Computer Journal, 16 (4),*ss.347-350.

[6] Bakoğlu, R. (2000). The Road, the Roadblocks and Diversions on the Way to Today's Strategy Concept. *Öneri,* 14(3),ss.101-107.

[7] Demirkan, M. (1997). Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde Etik Tavır ve Sorumluluk Bilinci. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu,* 24-26 Aralık, Adapazarı, ss.265-272.

[8] Oral,H.(1999). Menu Planning Through Multiobjective Programming: An Application in Turkish Army. *Sistem Müh. Yüksek Lisans Tezi,* Fen Bilimleri Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi.

[9] Melemen, M.(1997). Dış Ticaretimizde Türk Modeli Üzerine Düşünceler. *Dünya Gazetesi,* 7 Ekim, s.5.

[10] Woodbury M. (1994). Freedom Of Information Laws Affect The Autonomy Of American Universities. *E Law- Murdoch University Electronic Journal of Jaw, 1(4). December.(http://www.murdoch.edu.a.u.edu/elaw/issues/v1n4/woodbury14.html)* [26.03.03].

[11] ILO. (1998). *Proceedings of the International Symposium on Job Retention and Return to Work Strategies for Disabled Workers, Washington* D.C., 20-21 May. (http://www.gladnet.org/infobase/return%20to%20work/washingt.htm). [09.01.2003]