

2023

İşletmeler İçin 2023 Vizyonu

7.

KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

25 - 26 Ekim 2011
İstanbul

Bildiri Kitabı

Editör

Prof. Dr. Müge İŞERİ

Editör Yardımcıları ve Yayına Hazırlayanlar

Yard. Doç. Dr. Gülsüm GÖKGÖZ

Öğr. Gör. Dr. Asuman SÖNMEZ



TC
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ



TC İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

Kongre Kitabı

Editör

Prof. Dr. Müge İŞERİ

Editör Yardımcıları ve Yayına Hazırlayanlar

Yard. Doç. Dr. Gülsüm SAVCI GÖKGÖZ

Öğr. Gör. Dr. Asuman SÖNMEZ

25 – 26 Ekim 2011
İstanbul

TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No: 155

ISBN : 978-605-4233-63-2

© Her türlü yayım hakkı TC İstanbul Kültür Üniversitesi'ne aittir.

Baskı

Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş.
golden@goldenmedya.com.tr

Baskı Tarihi : Ekim 2011

TC İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156, İstanbul
Tel: (212) 498 44 13
Faks: (212) 465 82 98
E-posta: iibf@iku.edu.tr
Web: www.iku.edu.tr <http://iibf.iku.edu.tr>

Kongremize destek veren



**Türkiye Cumhuriyet
Merkez Bankası'na**

Teşekkür ederiz.

Kongremize destek veren



**İstanbul Menkul
Kıymetler Borsası'na**

Teşekkür ederiz.

Medya Sponsoru



Yayın Sponsoru



Kongremizi katkılarıyla güçlendiren



Teşekkür ederiz.

Düzenleyen Kuruluşlar

İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Destekleyen Kurumlar

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Başkanlığı (İOSB)

Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TURKONFED)

İstanbul Sanayici ve İş Adamları Dernekleri Federasyonu (İSİFED)

Makina İmalatçıları Birliği (MİB)

Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği (AYSAD)

Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği (BEYSAD)

Takım Tezgahları Sanayici ve İş Adamları Derneği (TİAD)

Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD)

Türkiye Ev Tekstili Sanayici ve İşadamları Derneği (TETSİAD)

Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜMSİAD)

SubconTurkey Dergisi

Kongre Başkanı

Prof. Dr. Müge İşeri

Danışma Kurulu

Mustafa Kaplan..... KOSGEB Başkanı

Selahattin Kaya..... KOSGEB İkitelli İşletme Geliştirme Merkez Müdürü

Nihat Tunalı İkitelli Organize Sanayi Bölgesi (İOSB) Başkan V.

Zuhal Özbay Daş Türkiye Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TURKONFED)
Ekonomisti

Mehmet Sandal..... İstanbul Sanayici ve İş Adamları Dernekleri Federasyonu (İSİDEF)
Başkanı

M. Nail Türker..... Makine İmalatçıları Birliği (MİB) Genel Sekreter Yardımcısı

Ender Yazıcıoğlu Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği (AYSAD) Başkanı

Ayşegül Koç Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği (BEYSAD) Halkla İlişkiler
Müdürü

Yaşar Küçükçalık..... Türkiye Ev Tekstili Sanayici ve İşadamları Derneği (TETSİAD) Başkanı

Yavuz Öncü Takım Tezgahları Sanayici ve İş Adamları Derneği (TİAD) YK Üyesi

Gamze Taşpolat Takım Tezgahları Sanayici ve İş Adamları Derneği (TİAD) Genel
Sekreteri

Cengiz Metin Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜMSİAD) Genel Sekreteri
Özlem Gülşen Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) Genel Sekreteri
Vedat Gökçe Subconturkey Dergisi Yayın Müdürü

Bilimsel Kurul

Prof. Dr. A. Can Baysalİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet ÇilingirtürkMarmara Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Fahri Özokİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Dünderİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan Gegez.....Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Emre AlkinKemerburgaz Üniversitesi
Prof. Dr. Göksel AtamanMarmara Üniversitesi
Prof. Dr. Hülya Taluİstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoyİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Hüseyin Bilgin.....İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Müge İşeri.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğluİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Koçelİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tülin Aktinİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YozgatMarmara Üniversitesi

Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. A. Can Baysalİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Müge İşeriİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoyİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğluİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Koçelİstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kadri Mirzeİstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Levent Polatİstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Meltem Ulusan.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Nazan Çağlarİstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Meral Arık Toprakİstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr.Gör. Nükhet Tunçbilek.....İstanbul Kültür Üniversitesi (*Kongre Web Sayfası
Koordinatörü*)

Düzenleme Kurulu Yardımcıları

Arş. Gör. Dr. Fırat Şimşek.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Andaç Oğuzİstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Burçin Ataseven.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Çağla Arıkerİstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Murat Taha Bilişik.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Onur Gürgen Bilişik.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Uzman Görkem Hancıİstanbul Kültür Üniversitesi
Uzman Eşref Mutlu.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Kongre Sekreteri

Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Kongre Koordinatörü

Öğr. Gör. Dr. Asuman Sönmez.....İstanbul Kültür Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ, Prof. Dr. Müge İşeri.....	xix
KOBİ GELİŞTİRME VE REKABET UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ	xxi
KONGRE PROGRAMI	xxiii

1. BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Bilgi Teknolojilerinin ve Yenilikçiliğin KOBİlerin Rekabet Gücüne Etkisi, Yazarlar: İsmail Bircan, Anıl Çekiç.....	3
İnternet Kullanımı ve E-Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, Yazarlar: Mehmet Marangoz, Seda Işık.....	13
KOBİ'lerde Etkin Bilgi Yönetimi Çözümleri ve Optimal Bilgi Yönetimi Aracının Tespitine Yönelik Bir Program Tasarısı, Yazarlar: Selim Müslüm, Mustafa Kemal Topçu, Murat Mala.....	23
Küçük ve Mikro İşletmelerin Bilgi Yönetimi Düzeyi, Uygulamaları, Aralarındaki Farklar ve Örgütsel Çıktılar, Yazar: Tuna Uslu.....	30

2. BÖLÜM

EKONOMİ

AB Uyum Sürecinde AB Hibe Projelerinin İncelenmesi: TRB1 (Malatya, Elazığ, Tunceli Ve Bingöl) Bölgesi Örneği, Yazarlar: Arzu Çakınberk, Sezgin Zabun	43
AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri: Amerikan ve Japon KOBİ Destek Planı ile Kıyaslama, Yazarlar: Gürhan Uysal, Melike Mengü.....	55
Azerbaycan Cumhuriyetinin Maliye Piyasasının Analizi, Yazar: Vefa Mahmudova.....	63
Azerbaycan'da Özel Ekonomik Bölgelerin Mevcut Durumu, Yazar: Aygün Cabarzade	73
Azerbaycan'ın Dış Ticaret Performansındaki Yeni Yönelimler ve İhracatın Rekabet Gücü Analizi, Yazar: Fariz Ahmadov, Geray Musayev, Yusif Aliyev.....	83
İhracatçı Türk KOBİ'lerinin Orta Asya Pazarında Rekabet Edebilirliği, Yazarlar: Halil Seval, Tuba Yumuşak Tokuçoğlu, E. Burcu Mamak Ekinci, Z. Birce Ergör.....	93

3. BÖLÜM

FİNANS

Basel Kriterlerinin KOBİ'lerin Kredilendirilmesi Üzerindeki Etkileri: Basel II'ye Hazırlık Sürecinde Basel-III Uzlaşısı, Yazarlar: Şakir Sakarya, Murat Keten	107
Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bütçe Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Yazar: A. Seden Özbek Püskül.....	121
Perakende Kredi Skorlamasında Muhtemel Riskler ve Ters Seçim Sorunu, Yazar: Mehmet Yazıcı.....	137
Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre KOBİ'lerin Yeniden yapılandırılması, Yazar: Seniha Dal	147
Yeni TTK'nın KOBİ'lerin Finansal Bilgi Sistemine Yansımaları, Yazarlar: Rüstem Hacırüstemoğlu, Volkan Demir	159

4. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI

KOBİ'lerde Emek Talebi: Tokat İli Örneği, Yazarlar: Salih Barışık, Yasemin Çiftçi.....	171
KOBİ'lerde İşgücü Verimliliği Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve KOBİ Yöneticilerinin Konuya Yaklaşımı, Yazarlar: Esin Yeşildal, Fulya Aydınli Kulak, Cavide Uyargil	183
KOBİ'lerde Muhasebe Standartları Eğitim İhtiyacı, Yazar: Salim Şengel	191
KOBİlerde Verimliliği Artırma Yolunda Atılan Bir Adım: Sosyal Sermaye, Yazarlar: Gülsüm Çalışır, Gürcan Banger	199
KOBİlerde Verimliliği Arttırıcı Faktör Olarak Eğitim ve Kültür Değişimi, Yazar: Müzehher Yamaç	211

5. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Firmadan Firmaya İlişkilerin Bileşenlerinin Analizi, Yazarlar: Caner Dinçer, Banu Dinçer	223
İş Grupları İçinde Tarihi Pazarlar Nereye Gidiyor? Bağımlılık İlişkileri, Grup Bilinci ve Ekonomik Çıkarlar, Yazarlar: Burak Çapraz, Mehmet Ufuk Tutan, Seda Tunç	231
Örgüt Kültürü ve İnovasyon, Yazarlar: Hayri Ülgen, Aykut Berber, İbrahim Aksel	237

Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren İmalatçı KOBİ'lerde Bir Araştırma, Yazarlar: Gökdeniz Kalkın, Mehmet Tikici, Neslihan Derin.....	243
Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi, Yazarlar: Mehmet Tikici, Neslihan Derin, Gökdeniz Kalkın.....	253
Sanayi Sektöründe KOBİ ve Büyük İşletme Çalışanlarının Yatırım Yapma Tercihleri ve İşlerini Sahiplenme Biçimleri, Yazar: Tuna Uslu.....	263

6. BÖLÜM

ÜRETİM

Entegre Üretim/Dağıtım Planlaması Üzerine Literatür Araştırması, Yazar: Ediz Atmaca, Nevra Yaman.....	273
Proje Yönetiminde Promethee ile Kritik Yolun Bulunması, Yazarlar: Tuğçe Karaca, Cevriye Gencer	279
Tepkisel Proje Çizelgeleme Yaklaşımı ile İlgili Literatür Araştırması, Yazar: Ediz Atmaca, Salih Dindar.....	291
Yalın İş Modeli İnovasyonu, Yazarlar: Gürcan Banger, Gülsüm Çalışır	299

7. BÖLÜM

VERİMLİLİK

Çalışma Ortamındaki Ergonomik Faktörlerin İyileştirilmesi Yoluyla Verimliliğin Arttırılması, Yazar: Umut H. İnan, Cenk Karaçin, Alper A. Yıldırım	309
Hastane Poliklinik İşlemlerinin Verimliliğinin Değerlendirilmesi ve İyileştirilmesi İçin Bir Simülasyon Analizi, Yazarlar: Özlem Kırıcı, Önder Belgin, Murat Caner Testik	317
Organize Sanayi Bölgesi Seçiminin İşletmelerin Verimliliğine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Düzce Örneği, Yazar: Fevzi Er.....	325

8. BÖLÜM

YÖNETİM

Aile İşletmelerinin Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Sivas Örneği, Yazarlar: Yunus Emre Birol, Merve Tuncay	337
Azerbaycan'da Girişimcilik Faaliyetlerinin Durumu ve Çağdaş Girişimcilik Sisteminin Geliştirilmesi Stratejilerinin Önemi, Yazar: Asiman Guliyev, Fariz Ahmadov	347

Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Lefkoşa Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama K.K.T.C, Yazar: Okan Veli Şafaklı.....	355
KOBİlerin Halka Arzında Hissedarlık Devrinin Yönetişim Felsefesine Olan Etkileri, Yazarlar: Ali Korhan Özen, Aslı Çakın	363
Küçük İşletmelerde Kurumsalaşmanın Etkileri Üzerine Görgül Bir Çalışma: Bilgi Altyapısı, Örgütsel İletişim ve Kalite Süreci Açısından Küçük ve Büyük İşletmelerin Kıyaslanması, Yazar: Tuna Uslu.....	379
Sosyal Medyada Var Olmanın KOBİ'lere Olan Etkisi ve KOBİ'ler için Sosyal Medyada Etkin Tutunma Stratejileri, Yazar: Tugay Keçeci	389
Quo Vadis (Hangi Değerlerle Nereye?), Yazar: Sera Özbaşar	399
YAZAR İNDEKSİ	415

SUNUŞ

2004 yılından beri aralıksız olarak düzenlediğimiz “**KOBİler ve Verimlilik Kongreleri**”nin bu yıl yedincisini düzenlemekten büyük mutluluk duymaktayız.

Ülkemiz işletmelerinin %99.9’unu oluşturan KOBİ’ler istihdam yaratma, piyasa koşullarına uyuma ve ekonomik kalkınmaya katkı sağlama yetenekleri sayesinde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomiler için büyük önem taşımaktadırlar. Cumhuriyetimizin yüzüncü kuruluş yıldönümüne denk düşen 2023 yılı, Türkiye’nin vizyonunun yeniden oluşturulması için seçilmiştir. Bu amaçla, tarımdan eğitime, yabancı yatırımlardan bilgi ekonomisine, dış politikadan su sorununa, sürdürülebilir kalkınmaya, AB üyeliğinden alternatif enerji kaynaklarına, kültürel yenilenmeye kadar uzanan geniş bir yelpazede değişen dünyanın ve Türkiye’nin fotoğrafının çekilmesi; geleceğe dönük görüş ve önerilerin, pazarlara ilişkin öngörülerin ve yeni dünya düzeninin incelenmesi ve ortak bir anlayış geliştirilmesi amaçlanmıştır. İşte bu gerçekle yola çıkarak bu yıl gerçekleştirdiğimiz “**KOBİler ve Verimlilik Kongresi**” serisini “**İşletmeler için 2023 Vizyonu**” alt başlığı altında oluşturmaya karar verdik.

Panel konularını oluşturmada danışma kurulumuzu oluşturan reel sektör temsilcilerimizden büyük destek aldık. Bu çerçevede hazırlanan yedi panelde, Cumhuriyetimizin 100. yılının ekonomik hayatında var olacak işletmelerinin rekabet güçlerinin artırılması için sahip olmaları gereken özellikler ve bu yönde geliştirilmesi planlanan devlet politikaları kongre katılımcılarına aktarılacaktır. Ayrıca 39 bildirin yer aldığı akademik çalışmaları ile değerli öğretim üyesi ve araştırmacılar, ekonomiden üretime, bilgi teknolojilerinden yönetime kadar geniş bir yelpazede KOBİ’ler üzerindeki araştırmalarını sunacaklardır.

Bu kongre de her kongrede olduğu gibi akademisyen arkadaşlarımızın, panellerde görev almayı kabul eden KOBİ sahip ve yöneticileri ile kamu ve özel sektör kuruluşlarından gelen değerli konuşmacıların katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Kendilerine bu değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunuyorum.

2004 yılından bu yana kongrelerimizi gerçekleştirmemizde bize her zaman destek veren KOSGEB’e ve değerli başkanı Sayın Mustafa Kaplan’a teşekkür ederim.

Geçtiğimiz kongrede olduğu gibi bu yıl da kongremizin Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nın maddi desteklerine layık görülmesinden dolayı büyük onur duyuyor, TC Merkez Bankası Başkanı Sayın Erdem Başçı’ya teşekkürlerimizi sunuyorum. Desteklerini bizlerden esirgemeyen İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkanı Hüseyin Erkan’a teşekkür ederim. Medya Sponsorumuz Habertürk Gazetesi’ne Genel Yayın Yönetmeni Sayın Fatih Altaylı’ya hem destekleri hem de konuşmacı olarak katılımları için teşekkür ederim. Bir diğer Medya Sponsorumuz olan ve desteklerini her yıl bizden esirgemeyen SubconTurkey Dergisi’ne ve dolayısıyla, Genel Yayın Yönetmeni Sayın Vedat Gökçe’ye ve verdikleri maddi destek ile çalışmalarımızı kolaylaştıran Türkiye Ev Tekstili Sanayici ve İşadamları Derneği (TETSİAD) Başkanı Sayın Yaşar Küçükçalık’a teşekkür ediyorum.

Kongremizin paydaşları olan Danışma Kurulumuz üyeleri ve temsil ettikleri reel sektör kuruluşları da bu kongrede bizimle birlikte çalıştılar, panelleri yönettiler ve konuşmacı oldular. Bu anlamda, İkitelli Organize Sanayi Bölgesi, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu, İstanbul Sanayici

ve İşadamları Dernekleri Federasyonu, Makine İmalatçıları Birliği, Ayakkabı Yan sanayicileri Derneği, Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği, Takım Tezgahları Sanayici ve İş Adamları Derneği, Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği, Türkiye Ev Tekstili Sanayici ve İşadamları Derneği ve Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği'nin değerli başkanlarına ve yöneticilerine teşekkürlerimizi sunuyorum. Ayrıca Bilim Kurulu'nda görev alan ve değerli görüşlerinden yararlandığımız ve oturumları yöneten değerli akademisyen arkadaşlarımıza da teşekkür ederiz.

7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, taşıdığı iş dünyası ve üniversite işbirliği misyonuna ek olarak, bu yıl yeni bir kişilik kazanmıştır. İşletme Bölümümüz yıl içinde gerçekleştirdiği çeşitli etkinliklerle özellikle Sayın Öğr. Gör. Ayşe Güvenir tarafından yürütülen Geleneksel Almanca Öğrenenler Günü çerçevesinde yapılan faaliyetlerle Kanseri Çocuklara Umut Vakfı'na (KAÇUV) maddi destek yaratmaya çabalamaktadır. Kongremizde de bu bilinçle yola çıkarak, sizlere herhangi bir kongre hatırası vermek yerine, geleceğimiz olan çocuklara ve ailelerine bir umut olmak adına tüm katılımcı, konuşmacı ve panelistler adına KAÇUV'a bağış yapmayı uygun bulduk. Sizlere takdim ettiğimiz sertifikalarımızla bir çocuğumuz için daha ışık oldunuz umut oldunuz.

2004 yılından itibaren düzenlediğimiz KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'ni akademik ve iş dünyasına kazandıran eski bölüm başkanımız Sayın Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz'ı burada anmak ve teşekkürlerimi sunmak isterim.

Bildiğiniz gibi kongre organizasyonları büyük emek ister, uzun ve hummalı bir dönem içerir. Bu yolda benimle birlikte yol alan çalışma arkadaşlarımı da hatırlamak istiyorum.

Tüm hazırlıklarda özveriyle çalışan ve Kongre Bildiri Kitabı'nı basıma hazırlayan Kongre Sekreterimiz Sayın Yard. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz'e, organizasyonun gerçekleştirilmesinde büyük bir titizlikle çalışan Kongre Koordinatörümüz Sayın Öğr. Gör. Dr. Asuman Sönmez'e teşekkürlerimi sunuyorum. Kongre web sitesini hazırlayan Sayın Baturalp Güray'a, siteyi başarı ile yöneten Öğr. Gör. Nükhet Tunçbilek'e; Kongreye katkı sağlayan tüm İşletme Bölümü öğretim üyeleri ve araştırma görevlilerimize, Kongre Bildiri Kitabı'nın, Kongre Programı ve diğer görsellerin tasarımını gerçekleştiren Kurumsal İletişim Birimi'mizden Sayın İpek Topal'a ve YABA'dan Ozan Gülek'e, Öğr. Gör. Mustafa Kolcu'ya; kongrenin medya tanıtımında büyük gayretlerini gördüğümüz Sayın Aslıhan Sönmez'e ve Bersay İletişime ayrıca teşekkür ediyorum.

Kongreye desteklerini esirgemeyen İ.İ.B.F. Dekanı Sayın Prof. Dr. Durmuş Dündar'a, Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Dursun Koçer'e, kongrenin gerçekleştirilmesinde maddi manevi desteklerini esirgemeyen Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız Sayın İnş. Yük. Müh. Fahamettin Akıngüç'e ve Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver'e şahsım ve arkadaşlarım adına teşekkürlerimi sunuyorum.

Kongrenin, her zaman olduğu gibi, iş ve akademi dünyasına yararlı sonuçlar getirmesi dileklerimle...

Prof. Dr. Müge İŞERİ
Kongre Başkanı

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2004 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü bünyesinde KOBİ Danışma Birimi olarak kurulmuş ve 2011 yılında KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi olarak üniversitemizde faaliyetlerine devam etmeye başlamıştır.

Vizyonu; sahip olduğu akademik saygınlık, güvenilirlik, bilgi üretme gücü ve bu alandaki deneyimleri ile yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla işbirliği yaparak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) için yeni ve kolay anlaşılır bilginin elde edilmesinde tercih edilir bir Merkez olmaktır.

Misyonu; KOBİ'lere eğitim, araştırma ve yayın sağlama ve danışmanlık hizmetleri vererek, çeşitli sektörlerden farklı kurum ve kuruluşlarla da işbirliği içerisinde bulunarak, KOBİ'lerin sorunlarına çözüm getirmek ve küresel rekabet güçlerini artırmaktır.

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi, bilimsellik, araştırmacılık, bilgi üretimi ve paylaşımı, güvenilirlik, ekip çalışması, kurumlar arası ve sektörler arası işbirliği ve sırdışıklık ilkeleri ile çalışmaktadır.

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi, işletmelere uygun eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermesinin yanı sıra Türkiye'nin bir çok ilinde ve İstanbul'da düzenlediği çeşitli seminer, panel, toplantı, konferans, kongre, eğitim günleri, eğitim programları vb organizasyonlar aracılığıyla, sektörel bazda sorun tespit etme ve çözüm önerisi getirebilmeye yönelik araştırmalarını da devam ettirmekte ve bu kapsamda KOBİ'lerin üyesi oldukları Ticaret ve Sanayi Odaları, dernek, birlik, federasyon ve vakıflar gibi Sivil Toplum Kuruluşları ile birlikte çalışmalar yapmaktadır.

KONGRE PROGRAMI

25 Ekim 20011 Salı

9.00 – 9.30 Açılış

Prof. Dr. Müge İşeri - Kongre Başkanı
Prof. Dr. Durmuş Dünder - İ.İ.B.F. Dekanı
Prof. Dr. Dursun Koçer - İKÜ Rektörü
Dr. Bahar Akıngüç Günver - İKÜ Mütavelli Heyet Başkanı

9.30 – 11.30 “2023’e Giderken...”

Medyanın Rolü ve Önemi - Fatih Altaylı, Habertürk Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni
KOSGEB Destekleri - Mustafa Kaplan, KOSGEB Başkanı
İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası ve KOBİ’ler- Aydın Seyman, İMKB Başkan Yardımcısı
İstanbul Sanayi Odası - C. Tanıl Küçük, İstanbul Sanayi Odası Başkanı
Türkiye İhracatı ve Sektörler - Mehmet Büyükekşi, TİM Başkanı
Değişen Makro Dengeler - Mehmet Yörükoğlu, TC Merkez Bankası Başkan Yardımcısı
Dr. Cevdet Yılmaz - T.C. Kalkınma Bakanı

11.45 – 12.30 Açılış Konuşmacısı – Aziz Torun, Torunlar GYO, Y.K. Başkanı

“Geçmişin Deneyimiyle Geleceği Tasarlamak”

12.30 – 13.00 Ödül ve Plaket Töreni – Eğitime Gönül Veren KOBİ Ödülleri

14.30 – 16.00 2023 Hedeflerinin Planlanması

Oturum Başkanı: Erdem Çenesiz – TÜRKONFED Başkanı

Türkiye’de Girişimcilik, KOBİ’ler ve Yenilik Politikalarında 2023 Vizyonu

Süleyman Alata, Kalkınma Bakanlığı, Araştırma Geliştirme ve Girişimcilik Daire Başkanı

KOSGEB’in Yeni Destekleri

Dr. Metin Şatır, KOSGEB, Başkan Yardımcısı

Türkiye’nin 2023 Stratejilerinde Verimlilik

Anıl Yılmaz, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Md.lüğü, Gn. Md. V.

Fiyat İstikrarı ve Finansal İstikrar

Dr. Mustafa Kılınç, TCMB Araştırma ve Para Politikaları Genel Md.lüğü, Gn.Md.Yrd.

Yeni Türk Ticaret Kanunu ve İşletmeler

Ali Çiçekli, Deloitte Türkiye, Türk Ticaret Kanunu Lideri

16.30 – 18.00 Büyüme İçin...

Oturum Başkanı: Erkan Gürkan – Enerji Verimliliği Derneği Başkanı

Endüstriyel Tüketici KOBİ'lerin Bilinçlenmesi

M. Nail Türker, Makina İmalatçıları Birliği, Genel Sekreter Yardımcısı

Başarının Arkasındaki Güç: İnovasyon

Elif Baktır, Teknolojik ve Kurumsal İşbirliği Merkezi, Genel Müdür Yardımcısı

Bölgesel Rekabet İçin AB Fonlu KOBİ Programları

Mustafa Fazlıoğlu, AB Türkiye Delegasyonu, Sektör Yöneticisi

Bilgi Teknolojilerini Doğru Kullanmak

Münir Kundakçı, Microsoft, Genel Müdür Yardımcısı

26 Ekim 2011 Çarşamba

PANELLER

10.00 – 11.00 Kadın Girişimci, Kadın Yönetici Olmak...

Oturum Başkanı: Nazan Moroğlu – İstanbul Kadın Kuruluşları Birliği Bşk.

Meltem Kurtsan - Kurtsan Holding, Y.K. Başkanı

Aynur Bektaş - HEY Tekstil, Genel Müdürü

Yonca Ebuzziya - Borusan, Marka Elçisi

11.30 – 13.00 Nasıl İhracatçı Oldum?

Oturum Başkanı: Sadi Özdemir – Hürriyet Gazetesi Yazarı

Elopar - Mehmet Sandal, Y.K. Başkanı, İSİFED Genel Başkanı

Kayahan İç & Dış Ticaret - Sevda Kayhan Yılmaz, Genel Müdür

OR-KA Grup - Dr. Fatih Anıl, İcra Kurulu Üyesi

İDAŞ - Murat İşeri, Y.K. Başkanı

14.30 – 16.00 Yükselen Pazarlardan...

Oturum Başkanı: Jefe Kamhi – DEİK Türk – Hindistan İş Konseyi Başkanı

Afrika'nın Fırsatları - Tamer Taşkın, DEİK Türk - Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

Irak'ın Fırsatları - Ercüment Aksoy, DEİK Türk - Irak İş Konseyi Başkanı

Brezilya - Faruk Bil, DEİK Türk - Brezilya İş Konseyi Başkan Yardımcısı

16.30 – 18.00 Verimliliği Artırmanın Yolları ...'dan Geçer

Oturum Başkanı: Ender Yazıcıoğlu–Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Bşk.

Doğru İnsan Kaynakları & Mesleki Eğitimler

Dr. Habibe Akşit, ELGİNKAN, İnsan Kaynakları Müdürü

Yalın Üretim & Yönetimi

Yalçın İpbüken, Yalın Enstitü Derneği Başkanı

Eş ve Müşteri Nasıl Kaybedilir?

Ali Saydam, BERSAY İletişim Grubu, Y.K. Başkanı

Kurumsal Yönetim & Kurumsallaşma

Dr. Ali Kamil Uzun, Deloitte Türkiye, Y.K. Danışmanı

Verimlilik İçin Yöntemler

Dr. Hasan Sert, Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜMSİAD) Başkanı

18.00 – 18.30 Kapamış Konuşmacısı – Dr. Hasan Sert, TÜMSİAD Başkanı

AKADEMİK BİLDİRİ SUNUMLARI

10:00 – 11:15 ÜRETİM

Oturum Salonu : Zümrüt

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Tülin Aktin (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Entegre Üretim/Dağıtım Planlaması Üzerine Literatür Araştırması, **Yazar:** Ediz Atmaca, Nevra Yaman

Proje Yönetiminde Promethee ile Kritik Yolun Bulunması, **Yazarlar:** Tuğçe Karaca, Cevriye Gencer

Tepkisel Proje Çizelgeleme Yaklaşımı ile İlgili Literatür Araştırması, **Yazar:** Ediz Atmaca, Salih Dindar

Yalın İş Modeli İnovasyonu, **Yazarlar:** Gürcan Banger, Gülsüm Çaltır

10:00 – 11:15 YÖNETİM

Oturum Salonu : Opal

Oturum Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Kadri Mirze (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Aile İşletmelerinin Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Sivas Örneği, **Yazarlar:** Yunus Emre Birol, Merve Tuncay

Azerbaycan'da Girişimcilik Faaliyetlerinin Durumu ve Çağdaş Girişimcilik Sisteminin Geliştirilmesi Stratejilerinin Önemi, **Yazar:** Asiman Guliyev, Fariz Ahmadov

Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Lefkoşa Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama K.K.T.C. **Yazar:** Okan Veli Şafaklı

KOBİ'lerin Halka Arzında Hissedarlık Devrinin Yönetişim Felsefesine Olan Etkileri, **Yazarlar:** Ali Korhan Özen, Ash Çakın

Küçük İşletmelerde Kurumsalaşmanın Etkileri Üzerine Görgül Bir Çalışma: Bilgi Altyapısı, Örgütsel İletişim ve Kalite Süreci Açısından Küçük ve Büyük İşletmelerin Kıyaslanması, **Yazar:** Tuna Uslu

Sosyal Medyada Var Olmanın KOBİ'lere Olan Etkisi ve KOBİ'ler için Sosyal Medyada Etkin Tutunma Stratejileri, **Yazar:** Tugay Keçeci

11:30 – 13:00 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Oturum Salonu : Opal

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mahmut Paksoy (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Firmadan Firmaya İlişkilerin Bileşenlerinin Analizi, **Yazarlar:** Caner Dinçer, Banu Dinçer

İş Grupları İçinde Tarihi Pazarlar Nereye Gidiyor? Bağımlılık İlişkileri, Grup Bilinci ve Ekonomik Çıkarlar, **Yazarlar:** Burak Çapraz, Mehmet Ufuk Tutan, Seda Tunç

Örgüt Kültürü ve İnovasyon, **Yazarlar:** Hayri Ülgen, Aykut Berber, İbrahim AKSEL

Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İmalatçı KOBİ'lerde Bir Araştırma, **Yazarlar:** Gökdeniz Kalkın, Mehmet Tikici, Neslihan Derin

Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi, **Yazarlar:** Mehmet Tikici, Neslihan Derin, Gökdeniz Kalkın

Sanayi Sektöründe KOBİ ve Büyük İşletme Çalışanlarının Yatırım Yapma Tercihleri ve İşlerini Sahiplenme Biçimleri, **Yazar:** Tuna Uslu

11:30 – 13:00 EKONOMİ

Oturum Salonu : Zümrüt

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Zafer Tunca (İstanbul Kültür Üniversitesi)

AB Uyum Sürecinde AB Hibe Projelerinin İncelenmesi: TRB1 (Malatya, Elazığ, Tunceli ve Bingöl) Bölgesi Örneği, **Yazarlar:** Arzu Çakınberk, Sezgin Zabun

AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri: Amerikan ve Japon KOBİ Destek Planı ile Kıyaslama, **Yazarlar:** Gürhan Uysal, Melike Mengü

Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Maliye Piyasasının Analizi, **Yazar:** Vefa Mahmudova

Azerbaycan'da Özel Ekonomik Bölgelerin Mevcut Durumu, **Yazar:** Aygün Cabarzade

Azerbaycan'ın Dış Ticaret Performansındaki Yeni Yönelimler ve İhracatın Rekabet Gücü Analizi, **Yazarlar:** Fariz Ahmadov, Geray Musayev, Yusif Aliyev

İhracatçı Türk KOBİ'lerinin Orta Asya Pazarında Rekabet Edebilirliği, **Yazarlar:** Halil Seval, Tuba Yumuşak Tokuçoğlu, E. Burcu Mamak Ekinci, Z. Birce Ergör

14:30 – 16:00 İNSAN KAYNAKLARI

Oturum Salonu : Opal

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ayşe Can Baysal (İstanbul Kültür Üniversitesi)

KOBİ'lerde Emek Talebi: Tokat İli Örneği, **Yazarlar:** Salih Barışık, Yasemin Çiftçi

KOBİ'lerde İşgücü Verimliliği Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve KOBİ Yöneticilerinin Konuya Yaklaşımı, **Yazarlar:** Esin Yeşildal, Fulya Aydınlı Kulak, Cavide Uyargil

KOBİ'lerde Muhasebe Standartları Eğitim İhtiyacı, **Yazar:** *Salim Şengel*

KOBİ'lerde Verimliliği Artırma Yolunda Atılan Bir Adım: Sosyal Sermaye, **Yazarlar:** *Gülsüm Çalışır, Gürcan Banger*

KOBİ'lerde Verimliliği Arttırıcı Faktör Olarak Eğitim ve Kültür Değişimi, **Yazar:** *Müzehher Yamaç*

14:30 – 15:30 BİLGİ YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİLERİ

Oturum Salonu : Zümrüt

Oturum Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Nazan Çağlar (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Bilgi Teknolojilerinin ve Yenilikçiliğin KOBİlerin Rekabet Gücüne Etkisi, **Yazarlar:** *İsmail Bircan, Anıl Çekiç*

İnternet Kullanımı ve E-Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, **Yazarlar:** *Mehmet Marangoz, Seda Işık*

KOBİ'lerde Etkin Bilgi Yönetimi Çözümleri ve Optimal Bilgi Yönetimi Aracının Tespitine Yönelik Bir Program Tasarısı, **Yazarlar:** *Selim Müslüm, Mustafa Kemal Topçu, Murat Mala*

Küçük ve Mikro İşletmelerin Bilgi Yönetimi Düzeyi, Uygulamaları, Aralarındaki Farklar ve Örgütsel Çıktılar, **Yazar:** *Tuna Uslu*

16:30 – 17:30 VERİMLİLİK

Oturum Salonu : Zümrüt

Oturum Başkanı: Öğr. Gör. Dr. Meral Arık Toprak (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Çalışma Ortamındaki Ergonomik Faktörlerin İyileştirilmesi Yoluyla Verimliliğin Arttırılması, **Yazar:** *Umut H. İnan, Cenk Karaçin, Alper A. Yıldırım*

Hastane Poliklinik İşlemlerinin Verimliliğinin Değerlendirilmesi ve İyileştirilmesi İçin Bir Simülasyon Analizi, **Yazarlar:** *Özlem Kırıcı, Önder Belgin, Murat Caner Testik*

Organize Sanayi Bölgesi Seçiminin İşletmelerin Verimliliğine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Düzce Örneği, **Yazar:** *Fevzi Er*

Quo Vadis (Hangi Değerlerle Nereye?), **Yazar:** *Sera Özbaşar*

16:30 – 18:00 FİNANS

Oturum Salonu : Opal

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Peyami Çarıkçıoğlu (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Basel Kriterlerinin KOBİ'lerin Kredilendirilmesi Üzerindeki Etkileri: Basel II'ye Hazırlık Sürecinde Basel-III Uzlaşısı, **Yazarlar:** *Şakir Sakarya, Murat Keten*

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bütçe Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, **Yazar:** *A. Seden Özbek Püskül*

Perakende Kredi Skorlamasında Muhtemel Riskler ve Ters Seçim Sorunu, **Yazar:** *Mehmet Yazıcı*

Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre KOBİ'lerin Yeniden yapılandırılması, **Yazar:** *Seniha Dal*

Yeni TTK'nın KOBİ'lerin Finansal Bilgi Sistemine Yansımaları, **Yazarlar:** *Rüstem Hacirüstemoğlu, Volkan Demir*

Verimlilik

BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN VE YENİLİKÇİLİĞİN KOBİLERİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

İsmail BİRCAN
Atılım Üniversitesi
Anıl ÇEKİÇ
Atılım Üniversitesi

ÖZET

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren, dünya üzerinde serbest piyasa ekonomisinin tartışma götürmeyecek düzeyinde hâkimiyet kurmaya başlamasıyla birlikte özel sektörün ve dolayısıyla KOBİlerin önemi üretim ve istihdama yapmakta oldukları katkılar nedeniyle gün geçtikçe artmaya başlamıştır.

Serbest piyasa ekonomisi devletleri küçülmeye yönelmiş, küçülmeyi hedefleyen devletler vermekte oldukları hizmetlerin önemli bir kısmını özel sektöre devretme yoluna gitmiş, özel sektör de olabildiğince rekabetçi bir şekilde bahsedilen hizmetleri üstlenerek hayata geçirmeye başlamıştır. Tabii genişleyen iş alanları doğrultusunda özel sektörün hareketlenmesi yeni girişimlerin doğmasına ve birçok sektörde rekabetin artmasına sebebiyet vermiştir.

Diğer yandan özellikle kitle iletişim araçlarının güç kazanması ile vatandaşın bilinç düzeyi artmaya başlamış, gerek devlet gerekse özel sektör hizmetlerinden beklenti düzeyi yükselmiştir. Seçmen davranışı ve tüketim alışkanlıkları gerek devlet yönetimlerinin gerekse özel sektörün üzerlerinde vatandaş baskısını artan şekilde hissetmeye başlamalarını sağlamıştır.

Bir yandan vatandaşın hizmetteki başarı ve kalite beklentisi, diğer yandan özel sektör dolayısıyla KOBİlerin talip olduğu birçok sektördeki yüksek piyasa rekabeti, özel sektörün kalite beklentisi nedeniyle maliyeti yüksek fakat piyasa rekabeti nedeniyle karı düşük işler yapmak zorunda kalmasına neden olmaktadır. Bu fiili durum ise şirketini maliyet etkin bir şekilde yönetemeyen aktörlerin zor durumda kalmalarına ve zaman içerisinde piyasadan çekilmek zorunda kalmalarına neden olmaktadır.

Özel sektör'ü bir bütün olarak ele aldığımızda, spesifik alanlarda faaliyet göstermekte olan KOBİlerin kendi uzmanlık alanlarında büyük entegratör firmalara nazaran çok daha maliyet etkin çözümler oluşturabildiği gözlemlenmektedir. Zira, KOBİ tanımı irdelendiğinde, çalışan sayısının düşük olduğu KOBİlerin proje giderleri dışında kalan genel faaliyet giderlerinin büyük entegratörlere göre çok aşağıda olması, ve çok daha küçük sermayelerle işlerini döndürüyor olmaları dolayısıyla kar beklentilerinin makul düzeyde olması gibi nedenlerden ötürü rekabette maliyet avantajını ellerinde tutmaları söz konusudur. Kağıt üzerindeki maliyet avantajını realize edebilmek KOBİlerin yapılanmalarını özellikle bilgi teknolojileri vasıtasıyla olabildiğince verimli hale getirmelerinden, yapmakta oldukları tüm işlere bir proje mantığı ile bakarak küçük marjlarda aldıkları işlerin zaman, insan kaynağı, maliyet, kalite, pazarlama, risk gibi hususlardaki planlarını doğru şekilde yaparak uygulamayı planları ile eşgüdüm içerisinde yapabilmelerinden geçmektedir.

Bu çalışmada, KOBİlerin bilgi teknolojilerinden optimum ölçülerde faydalanarak ne şekilde verimliliklerini arttırabilecekleri ve özellikle son dönemde rekabette belirleyici faktör olarak maliyet

unsurunun yanına konulan diğer önemli faktör olan yenilikçilik (inovasyon) ve farklılaşma unsurlarının KOBİler için nasıl fark yaratabileceği konuları analiz edilecektir.

KOBİlere ilişkin yapılacak genel bir tanımlama sonrasında, dış pazarlara daha fazla açılarak, KOBİlerin rekabet gücünün ve ürün çeşitliliğinin artırılması için bilgi teknolojilerini etkin kullanma ve yenilikçilik süreçleri ile ne şekilde farklılaşabilecekleri irdelenecektir.

Anahtar Kelimeler: KOBİler, Bilgi Teknolojileri, Inovasyon, yenilikçilik

GİRİŞ

Küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve kültürel boyutlarıyla insan hayatına olan yadsınmaz etkisinin, gelişen teknolojinin insanların bilgiye erişimine katmakta olduğu hız ile desteklendiği günümüz dünyasında insan ihtiyaçları çeşitlenmiş ve bu çeşitlenen ihtiyaca yanıt verebilmek adına birçok farklı yeni iş kolu ve meslek oluşmuş durumdadır.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de de kendisini güçlü bir şekilde hissettirmeye başlamış olan neoliberal ekonomi politikaların da katkısıyla içerisine Türkiye'nin de dahil olduğu birçok ülkede devletler küçülmeye gitmiş ve önceki dönemlerde devletin işgal alanı olan birçok hizmet devletler tarafından özel sektöre eliyle halka verilmek üzere devredilmiştir.

Bu iki tespitin birleşmesiyle oluşan fiili durum, yani vatandaşın çeşitlenen talebi ve geçmişten beri süregelen vatandaş ihtiyaçlarının ise devletçe özel sektöre devrinin oluşturduğu ihtiyaç, KOBİlerin son yıllarda artan öneminin arkasında yatmakta olan iki önemli neden olarak karşımıza çıkmaktadır.

KOBİ KAVRAMI

Birçok devlet ve kurum KOBİ tanımı üzerinde farklı tanımlar yapmakta ve bu tanım üzerinde geniş çaplı bir uzlaşma sağlanamamaktadır. Huse (2000:274) Avrupa'nın en çok basılan 10 adet KOBİ dergisinde yapmış olduğu araştırmada, basılı olan 19 adet makalede KOBİ yönetim kurullarında görevli kişilerin yapmış oldukları KOBİ tanımından bahsetmektedir. Huse'un verilerine göre bu makalelerde, 10 kişinin tanımında KOBİ ifadesi 50 ve altı sayıda çalışan içeren, 7 kişinin tanımında 50-499 arası sayıda çalışan içeren, 1 kişinin tanımında ise 500 üzeri sayıda çalışan içeren şekilde kullanılmaktadır. 7 kişi ise tanımlamayı müessesede çalışan kişi boyutunda değerlendirmemektedir.

Dünya Bankası ise 2000 Temmuz baskılı strateji dokümanında, KOBİ'nin evrensel bir tanımı olmadığından, ancak 10 kişiden az çalışan bulunduran işletmelerin mikroişletme, 10-100 arası çalışan bulunduranların küçük işletme, 100-500 arası çalışan bulunduranların ise orta büyüklükte işletme kabul edildiğine dair birçoklarının görüşü olduğunu belirtmektedir. Yine bazı kişilerin yıllık 10 milyon USD'nin altında cirosu bulunan işletmeleri KOBİ olarak sınıflandırdıkları aynı dokümanda belirtilmekte olup, KOBİ kavramının yerel bazda da faaliyet göstermekte olan devletin ekonomik düzeyiyle de alakalı olabileceği, zira büyük bir ekonomide KOBİ olarak görülen bir firmanın daha küçük ekonomisi olan bir devlette KOBİ olarak değerlendirilemeyebileceğini savunan kişilerin bulunduğu eklenmektedir.

Türkiye'de ise 2005/9617 sayılı KOBİ yönetmeliğine göre, yılda 25 milyon TL'lik net satış hasılatına erişemeyen ve toplamda 250 kişiden daha az sayıda personel çalıştıran işletmeler KOBİ sınıfına girmektedir. Bu tanımın alt kırılımlarına göre ise, 10 kişiye kadar çalışan ve 1 milyon TL'ye kadar net satış hasılatı bulunan firmalar mikro işletme, 50 kişiye kadar çalışan ve 5 milyon TL'ye kadar net satış hasılatı bulunan firmalar küçük işletme, 250 kişiye kadar çalışan ve 25 milyon TL'ye kadar net satış hasılatı bulunan firmalar ise orta sınıf işletme olarak tanımlanmaktadır.

Döm (2006:66)'e göre ise, Türkiye'deki bazı farklı kurum ve kuruluşlara ait KOBİ tanımları Tablo-1'de verildiği şekilde yapılmaktadır.

Tablo-1 Kurum ve Kuruluşlara Göre KOBİ Tanımı

Kurum/Kuruluş	İçerik	Mikro	Küçük	Orta
KOSGEB	İşçi Sayısı (sanayi)		1-50	51-150
DPT	İşçi Sayısı	1-9	10-49	50-250
TOSYÖV	İşçi Sayısı	1-5	5-100	100-200
DTM	İşçi Sayısı/ Sabit Yatırım Tutarı	-	1-200/ <2milyon usd	1-200 <2 milyon usd
HAZINE	İşçi Sayısı/ Sabit Yatırım Tutarı	1-9 <400bin TL	10-49 <400bin TL	50-250 <400bin TL
HALK BANK	İşçi Sayısı/ Sabit Yatırım Tutarı	<230bin Euro	<230bin Euro	1-250 <230bin Euro
EXİMBANK	İşçi Sayısı/ Sabit Yatırım Tutarı	1-9	10-49	50-250 <2milyon usd

Kaynak:Döm(2006:66)

KOBİler ve PİYASA REKABETİ

OECD (2005)'nin Türkiye'deki KOBİlerde mevcut durum ve politikalara dair yapmış olduğu araştırmada 1980 sonrası özellikle özelleştirmeye bağlı olarak devletin ekonomideki rolünün küçültülmesinin ve Avrupa Birliği ile olan bütünleşme isteğinin devletin KOBİlere vermekte olduğu önemin artmasının önemli sebeplerinden birisi olduğu belirtilmektedir. Özellikle 1994 yılında AB Anlaşması hükümlerine uygun olarak çıkartılmış olan Rekabetin Korunması Kanunu ve 1997 yılında kurulmuş olan rekabete dayalı pazarın temini ve sürekliliği için ciddi hedefleri bulunan Rekabet Kurumu özellikle devletin KOBİ'lere vermekte olduğu önemin ciddi göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Diğer yandan, 2007-2013 dönemini kapsayan 9.Kalkınma Planı (DPT,2006) "Temel Amaçlar ve Gelişme Eksenleri" olarak (madde:540) "KOBİ'lerin ve girişimcilerin rekabet güçlerini artırmak ve yeni pazarlara açılmalarını sağlamak için, iş kurma ve iş geliştirme aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmeti verilecektir. Bu amaçla, İŞGEM ve benzeri yapılanmalar yaygınlaştırılacak ve etkinliklerini artırmak üzere gerekli düzenlemeler yapılacaktır" hükmünü getirmiştir. Plan ayrıca, (madde:517) (DPT,2006) işletmelerin rekabet gücünü artırmak üzere, belgelendirme sistemi ve kalite altyapısının iyileştirilmesini ve devletçe desteklenmesini öngörmüştür. Nitekim daha sonraki yıllarda çıkarılan teşvikler ve KOSGEB'in bu çerçevede yeniden yapılandırılması ve kaynaklarının artırılması bu çerçevede gelişmiştir.

KOBİ'lerin sayılarının çok, ekonomik ölçeklerinin küçük ve ülke geneline yayılmış olmalarından hareketle Rekabeti Koruma Kanunundan direkt olarak etkilenmeyebilecekleri düşünülebilecek olsa da, aslında büyük firmaların tekeli yaklaşımının, kartelleşme düşüncelerinin verebileceği hasarı, adil piyasa mekanizmasını tesis etmek yoluyla kurmayı hedefleyen bu kanun KOBİ'lerin hayatta kalabilmeleri ve ekonomiye katkı verebilmeleri açısından bir Milat değerini taşımaktadır. Zira aksi takdirde büyük firmaların ekonomik güçlerini kullanmak kaydıyla daha fazla kazanmak için rekabet karşıtı anlaşmalara girerek KOBİ'leri zor durumda bırakmaları pek de ihtimal dışı değildir.

Piyasa mekanizmasının işlemeye başlaması gerek fiyatta gerekse kalitede rekabetin ön plana çıkıyor olması tüm dünya üzerinde uzmanlıkları üzerinden farklılaşmaya başlayan KOBİ'lerin de değerini artırmış özellikle, rekabeti koruma kanunlarının hayata geçmesi ile KOBİ'ler tüm dünyada iktisadi hayatın vazgeçilmez unsuru olmaya başlamışlardır. Zira büyük firmaların büyük gelirlerine rağmen büyük proje giderleri ve çok büyük genel faaliyet giderleri bulunmaktadır. KOBİ'ler ise butik tabir edilen uzmanlık odaklı odak çalışma/üretim grupları üzerinden çalışmayı ve operasyonu tercih ettiklerinden

dolayı uzmanlık düzeyi olarak büyük firmaların düzeyini tutturdıkları noktada, şirketin küçük olmasından kaynaklı genel faaliyet giderlerinin çok az olmasından dolayı birim maliyetleri çok daha rekabetçi düzeyde olacağı için fiyat avantajını elinde bulundurmaktadır.

Açıklayıcı bir örnek olması açısından, bilişim entegrasyon alanında yazılım, donanım ve hizmet düzeyinde faaliyet göstermekte olan 600 personeli bulunan bir A firmasının ve 15 kişilik uzman yazılım ekibine ve 3 idari personele sahip bir B firmasının aynı kurumun bir yazılım projesine sahip olduğunu öngörelim. Her iki firmanın da bu projeyi gerçekleştirebilecek düzeyde teknik yetkinliğe sahip olduklarını öngörelim. Bu durumda proje maliyeti her iki firma için de yaklaşık denk düzeyde olacaktır. Ancak her iki ticari firmanın faaliyet giderleri açısından çok büyük bir fark bulunmakta olup, benzer düzeyde eleman ve benzer standartlara sahip ofis ortamları oluşturdukları öngörülürse A firmasının yıllık faaliyet gideri B firmasının yaklaşık 30 katı düzeyinde gerçekleşecektir. Bu durumun söz konusu projeye yansımaları ise şu şekilde olacaktır: A firması en az 30 adet benzer karlılıkta ve finansal büyüklükte projeyi eş zamanlı olarak yürütebiliyor olmalıdır ki aynı karlılık düzeyini sağlayabilerek bu projede B firması ile fiyat rekabetine girişebiliyor olsun. Aksi durumda söz konusu proje karlı kendi içinde olarak değerlendirilebilecek olsa bile, elde edilen kar firmanın faaliyet giderleri içerisinde eriyip gideceğinden dolayı A firması ticari olarak zarar görüyor olacaktır.

Örnekte de açıklanmış olduğu üzere KOBİ'ler gerekli yetkinlik ve uzmanlık düzeyine ulaşabildikleri durumda, eğer iş sürekliliklerini sağlayacak düzeyde müşteriler önünde bir güvenilirlik de tesis edebilirlerse, birim iş için maliyetlerinin düşük olmasından dolayı tercih edilen konuma geçebilmektedirler. Bu durumda, KOBİ'lerin kendi içinde de yetkinlik düzeyleri daha yüksek olan hatta yetkinlik olarak piyasa ile farklılaşan ve maliyetlerini daha iyi yönetenler piyasa rekabetinden güçlenerek çıkacaklardır.

Özellikle maliyetlerin ve yetkinliklerin daha iyi yönetilmesi konusunda tüm KOBİ'ler için geçerli olmak kaydıyla teknolojinin etkin kullanımı ve yenilikçilik çok ciddi bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışmanın sonraki bölümünde bazı yeni teknolojilerin KOBİ maliyetlerini ne şekilde etkileyeceğine dair bilgiler paylaşılacaktır.

KOBİLER ve TEKNOLOJİ

Ashford (2008) yapmış olduğu bir derlemede, KOBİ'lerin kullanmakta oldukları servislerde teknolojiyi etkin kullanımının önemine dair farklı pozisyonlardaki girişimci ve yöneticilerin görüşlerini aşağıdaki örneklerde sunulduğu üzere açıklamaktadır:

Buna göre:

- Girişimci James Caan “ İleri doğru gidemeyen girişimlerin geriye yönelme riski mevcuttur. Girişimlerin tıkanıdığı noktada, eğer teknoloji kullanımı gerek maliyet gerek verim anlamında rekabet avantajı sağlayacaksa, yatırım tereddütsüz yapılmalıdır.” şeklinde görüş beyan etmektedir.

- Internet Servis Sağlayıcısı Star'ın CEO'su Ben White ise “Daralma gösteren sektörlerde, daralma zamanlarında yenilikçilik ve teknolojiye yatırım yaparak kendilerini daha iyi yönetmeyi başarabilen firmalar, daralmanın bittiği dönemlerde rekabete daha hazır durumda olacaklardır.” şeklinde fikrini belirtmektedir. White ayrıca, takip etmekte olan 10 yıllık zamanın ise, KOBİ'ler için ihtiyaçlarının %90'ını anlık olarak etkin bir şekilde sağlayabildikleri teknolojileri artık servis olarak almanın bir zaruret haline geldiği bir dönem olacağını, ve bununda geliştirme ve kurulum maliyetlerini ortadan kaldıracak, anlık kullanım ve faydanın ortaya çıkacağı ve yenilikçiliğin yönlendirileceği bir fiili durum yaratacağını belirtmektedir.

BULUT TEKNOLOJİSİ (CLOUD COMPUTING)

Son yıllarda, özellikle IT yatırımlarındaki, eksik analiz sonucu ortaya çıkan tasarım yanlışlarının neden olduğu başarısızlık, artık KOBİ'leri internet tabanlı bulut teknolojisi (cloud computing) üzerinden hizmet almaya yönlendirmektedir.(Ashford, 2008:1) Bu model bir KOBİ'nin ihtiyacı olan, yazılım, işlemci gücü, disk/arşivleme alanı, ağ iletişim altyapısı, güvenlik, sanallaştırma gibi hizmetlerin tamamını "kullandığın kadar öde" yaklaşımıyla hem maliyet etkin hem de en profesyonel düzeyde satın alabildiği bir model olarak ön plana çıkmaktadır. Bu model artık KOBİ'lere internetin düşük maliyetli bir pazarlama ve satış kanalı olarak kullanılmasının ötesinde çok ciddi tasarruf imkanı sunmaktadır. Zira bulut teknolojisini kullanan KOBİ'ler, bulut içindeki hizmetleri kullanabilmek için ilgili cihazları ve yazılımları kendileri satın almak, eleman bulundurarak kurmak ve bakımını yapmak zorunda kalmamakta, bu hizmeti aynı anda binlerce kuruma benzer hizmeti vermekte olan servis sağlayıcılardan çok düşük bedellerle internet hizmeti içerisinde satın alarak ödemeyi ise kullandıkları kadar yapmaktadırlar.

İnternet üzerinden, düşük bedelli telefon (Voice over IP-Voip) ve video konferans hizmetleri KOBİ'lerin haberleşme maliyetlerini minimum düzeye indirirken, bu hizmetleri kullanmak için sadece geniş band internet erişimine sahip olmak önkoşul olarak göze çarpmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların dağıtık yapıda birçok farklı şehirde ofisleri olması nedeniyle, şirket çalışanlarının toplantı yapabilmek için yüksek seyahat, ulaşım, konaklama ve haberleşme masraflarına katlanıyor olmaları bulut teknolojisi kapsamında alabilecekleri bu hizmetlere olan ihtiyacı artırmış ve internet üzerinden bu hizmetlerin alınabilir olması maliyetleri minimum düzeye indirmiştir. Gelişmiş telefon makineleri için ciddi paralar ödemek yerine firmalar artık, servis sağlayıcı sözleşmesiyle kullanım taahhüdü vermek kaydıyla, aylık kullandıkları kadar bedel ödeyerek bu hizmetlere sahip olabilmektedirler.

Şirket içi kullanılan ofis yazılımlarının ve e-mail hizmetlerinin bulut teknolojisi üzerinden kullanılması (Software as a service – SaaS) son yıllarda KOBİ'lerin maliyetlerinde azaltılmasına ve iş kayıplarını düşürmesine katkı sağlamıştır. Özellikle dağıtık yapıdaki firmalar için, e-mail hizmetleri için birden farklı lokasyonda mail sunucuları buldurmak bunları sürekli olarak güncellemek ve çalışmalarını için uygun ortamları sağlamak, yedeklerini almak önemli bir maliyet oluşturmuştur. Ayrıca, bulut üzerinden kullanıldığı kadar ödeme ile güvenli ve kesintisiz hizmet almak mümkün olabilmektedir.

Konuya servis sağlayıcılar tarafından bakıldığında ise durum çok daha belirgin bir şekilde anlaşılabilir. Servis sağlayıcılar yüksek kapasiteli donanımlar buldurmakta, özellikle sanallaştırma (virtualization) teknolojisinin de desteğiyle bir donanımın birden fazla donanım gibi davranmasını üzerine yüklenen bazı sistem yazılımlarının desteğiyle sağlamakta, bu şekilde hacimsel olarak çok büyük olmayan yatırımlarla çok sayıda müşteriye hizmet verebilmektedirler. Özellikle müşteri tarafında, gerek temin ve gerekse kurulumları güncelleme ve bakımları önemli yatırımlar gerektiren güvenlik duvarları ve http/sntp anti virus, anti spam sistemleri gibi sistemlerden temin edilen güvenlik hizmetlerinin servis sağlayıcılar tarafından bulut teknolojisi üzerinden verilmesi, çok önemli maliyet avantajı sağlamaktadır.

Ashford (2008) KOBİ'lerin %78'indeki algının tersine, güvenlik hizmetlerinin servis sağlayıcılar tarafında veriliyor olmasının hizmetin kalitesi ve sürekliliğinin çok daha iyi olmasını sağladığını ve bu konuda artık servis sağlayıcıların güvenlik sertifikasyonları ile desteklendiğini belirtmektedir.

Türkiye'de Türk Telekom, Superonline, Global iletişim gibi büyük servis sağlayıcılar, Bulut Teknolojisi ile ilgili son gelişmelere uygun olarak kendi içlerinde çok büyük kapasitelere sahip İnternet Veri Merkezleri (İnternet Data Center – IDC) kurmuşlar ve bu merkezler üzerinden özellikle kurumsal müşterilerine içerik sağlıyor durumdadırlar. Buna güzel bir örnek olarak Türk Telekom'un orta ve küçük ölçekli belediyeleri hedef alarak vermekte olduğu Belediye Otomasyon projesi (Belkom) gösterilebilir. Proje kapsamında faydalancı belediyeler Türk Telekom'dan aylık belli bir kullanım bedeli karşılığında internet altyapısının yanında, Belediye Otomasyon Yazılımlarının kullanım hakkını da almakta olup, bu hizmetin sürekliliği, bakımı ve desteği tamamen servis sağlayıcı tarafından yapılmaktadır. Benzer bir uygulama KOBİ'lere yönelik olarak kurumsal kapasitenin artırılması adına eğitim içeriklerinin bulut

teknolojisi üzerinden verilmesi ile sağlanmaya çalışılmaktadır. KOBİ'lerde çalışan personelin üzerinde çalıştığı alanla ilgili mesleki bilgisini artırmaya yönelik eğitim içerikleri Eğitim firmalarının servis sağlayıcılarla yaptıkları anlaşmalar üzerinden bulut teknolojisi üzerinden paketlenerek sunulma aşamasındadır. Bu çalışma aracılığıyla, KOBİ'ler elemanlarını çok düşük maliyetlerle eğiterek uzmanlık kapasitelerini artırma olanağına sahip olabileceklerdir.

KOBİ'ler için genel faaliyet giderlerinin daha aşağılara çekilmesi ve elemanların uzmanlık düzeylerinin artırılmasının yanında farklılaşmayı ve dolayısıyla rekabet avantajını getirecek olan bir diğer unsur ise yenilikçilik (inovasyon) olarak değerlendirilebilmektedir.

KOBİ'ler ve YENİLİKÇİLİK

Örücü, Savaş ve Kılıç (2011)'a göre, işletmeler geleneksel ürün ve hizmet sunum anlayışları nedeniyle rekabetin gerekleri doğrultusunda yenilikçilik yarışına girmişler, bu yarışta hantal yapılarla sahip büyük işletmelerden ziyade, esnek yapıdaki KOBİ'ler göreceli avantaj sağlamışlardır.

Atik (2005:5)'e göre yenilikçilik yem sözlük anlamı olarak yenilenmeyi hem de sonucunda ortaya çıkan fiili durumu anlatmaktadır.

Diñer (1999:167) ise daha önce hiç yapılmamış olan bir şeyin yapılması veya üretilmesinde, ya da bir hizmet veya ürünün üretiminde ve kullanılmasında yenilikçilikten söz edilebilmelidir.

Kongar (1995:73), yenilikçiliğin 3 amacını, işletmenin varlığını sürdürebilmesi, karını artırabilmesi ve lider konuma gelebilmesi olarak nitelendirmektedir.

Barutçugil (1981:36) ise firmaların yenilikçilik stratejilerini, saldırgan, savunmacı ve taklitçi stratejiler olarak 3 ana başlıkta incelemektedir. Saldırgan yenilikçi firmalar yenilik için risk alıp yapılmamış yapıma hedefinde olan firmalar, savunmacı firmalar yenilikleri yapan firmaları takip edip onların hatalarından ders alarak rekabet avantajı kazanmak hedefinden ziyade rekabette geri düşmemeyi hedefleyen firmalar, taklitçi firmalar ise yenilikler için önemli yatırımlar yapmadan sözkonusu yeniliği hayata geçirmeyi hedefleyen ağırlıklı olarak ise patent süresi sınırlamalarının dolmasını bekleyen firmalardır.

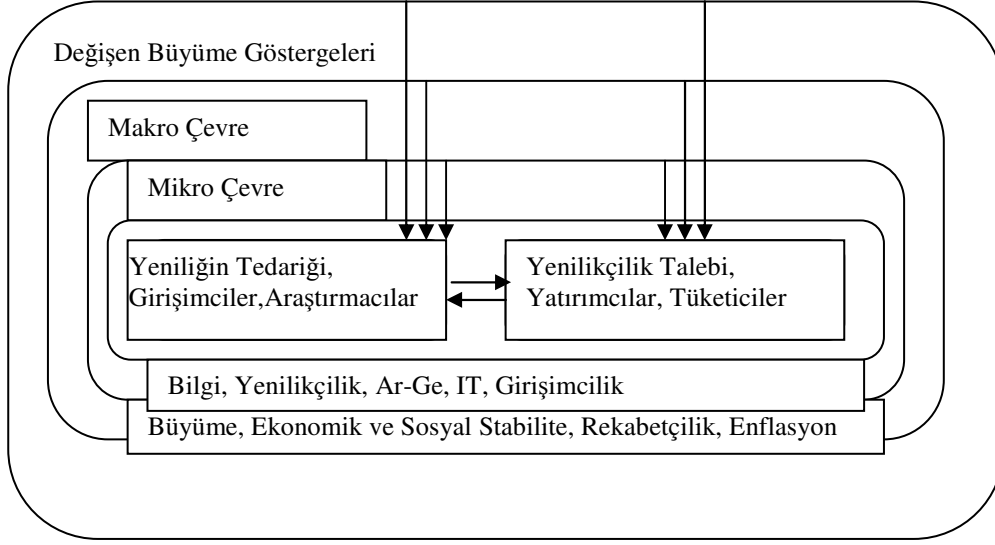
KOBİ'lerin hedef müşterilerinin büyük işletmelere nazaran çok daha belirgin olmaları onların müşteri ihtiyaçlarına çok daha duyarlı olmalarını, ve reaksiyon hızı ve esneklik anlamında büyük firmalara oranla avantajlı olmalarını sağlamakta olup, bu avantaj yenilikçilik uygulamaları konusunda da kendisini gösterme eğilimindedir. (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011:64)

North (2003:37) ise yenilikçilik konusunda KOBİ'lerin önündeki engellerden bazılarını; mali yetersizlikler, yeniliğin getireceği riskler, teknolojik uzmanlık eksikliği, nitelikli eleman eksikliği, yeniliğin ticari mamule dönüştürülerek ekonomik getiri elde edilmesindeki zorluk olarak sıralamaktadır.

Şekil-1'de görüldüğü üzere, IKED'in (2004) yapmış olduğu çalışmada, gerek makro gerekse mikro düzeyde yenilikçiliğe olan ihtiyacı artıran anahtar makro ve mikro çevresel koşullar sunulmaktadır. Bunlardan mikro düzeyde, büyüme, ekonomik ve sosyal stabilite, rekabetçilik ve enflasyon, mikro düzeyde ise, bilgi, yenilikçilik, Ar-Ge, bilgi teknolojileri ve girişimcilik olarak sıralanmıştır.

Şekil-1 Bilgi Temelli Ekonomide Değişen Büyüme Göstergeleri

Kaynak: (IKED,2004)



Yine IKED (2004:25)'e göre, devletlerin ve firmaların yenilikçilik kapasitelerini etkileyen faktörler 3 ana başlık altında toplanabilmektedir:

- Bilgiye erişim,
- Bilgiyi rekabetçi ürün ve hizmete dönüştürebilme yeteneği,
- Yenilikçilik isteği, (ürün, süreç ve örgütsel değişim düzeyinde)

IKED ayrıca bu faktörlerin, yoğun bir şekilde ulusal, bölgesel ve yerel olarak belirlenen koşullardan etkilendiğini belirtmektedir. Tablo-2 bu kritik koşulları özetlemekte, ve bu koşulların hangi noktaya kadar yerine getirildiğini tespit etmeye yönelik bazı göstergeleri tanımlamaktadır.

Tablo-2 Yenilikçilik İçin Belirleyici, Destekleyici Faktörler ve Temel Göstergeler

Anahtar Belirleyici Faktörler	Katkı Sağlayan Faktörler	Göstergeler
Bilgiye Erişim	<ul style="list-style-type: none"> • Ulusal bilim altyapısı (üniversite-sanayi işbirliğinin gücü) • Özel sektör Ar-Ge • BIT aracılığıyla uluslar arası bilgi üretim kaynaklarına erişebilme yeteneği 	<ul style="list-style-type: none"> • Ar-Ge harcamaları • Bilimsel yayımlar • İşgücü içerisindeki araştırmacı oranı • BIT erişimi ve kullanımı (telefon, cep telefonu ve internet yaygınlığı) • ICT harcamalarının GSYH içindeki oranı • İnsani gelişme indeksi • Ar-Ge ile ilgili uluslar arası işbirliği

Bilgiyi Ürün ve hizmete dönüştürülebilirliği	<ul style="list-style-type: none">• İnsan sermayesi• Rekabetçi özel sektör• Finansal kaynaklara erişim imkanı• Yenilikçilik aktiviteleri	<ul style="list-style-type: none">• Öğretim istatistikleri• Patent aktiviteleri• Girişim sermayesi kaynağı• Doğrudan yabancı yatırım• Uluslar arası rekabetçilik sıralaması• KOBİ'lerin artış hızı• Üretim sektörünün yapısı• Yabancı ticaretin yapı ve düzeyi
Yenilikçiliğe Duyulan İstek	<ul style="list-style-type: none">• İstikrarlı ekonomik ve politik yapı• Girişimcilik• Şirketlerin elemanlarına sunduğu imkanlar• Özel sektör üniversite işbirliği• Kümelene ve uluslar arası ağ aktiviteleri	<ul style="list-style-type: none">• Politik ve makroekonomik çerçeve koşulları• Yeni girişim sayısı• Kuluçka merkezi ve teknoparkların sayı ve performansı• Bölgesel kalkınma ve kümelene aktiviteleri• Demografik özelliklerini de içerecek şekilde KOBİ'lerde örgütsel değişim oranı

Kaynak: IKED (2004)

Tablo-2'de sunulmakta olan sınıflamalar akademik olarak genel kabul görmüş ve yoğun miktarda atıflar almış sınıflandırmalar olmamalarına rağmen, IKED tarafından çizilmiş olan bu çerçevenin özellikle yenilikçilik konusunun sınırlarının ve devletlerin ve şirketlerin yenilikçilik konusundaki düzeylerini doğrudan etkileyen etkenleri anlamada fayda sağlayacağı mütalaa edilmektedir.

TÜRKİYE'DEKİ DURUM

IKED (2004; 8) Türkiye'deki KOBİ'lerin gelişimi ve yenilikçiliklerinin artırılması için anahtar faktörleri şu şekilde listelemektedir:

- Yenilikçilik Politikaları için Yönetişim – Varolan bürokratik yapının daha koordineli ve eşgüdümlü olarak yönetilmesinin sağlanması gerekmektedir.
- Ulusal BIT (Bilgi İletişim Teknolojileri) altyapısının daha güçlü bir hale getirilmesi,
- Yerel ve Bölgesel Yenilikçilik Planları yapılması,
- KOBİ gelişimi ve girişimcilik ortamının iyileşmesi için teşviklerin ve desteklerin artırılması,
- Yatırımcı ve finansal kaynakların tedarik zincirlerinin güçlendirilmesi,
- Doğrudan yabancı yatırımın desteklenerek, yerel ekonominin dış etkenlere karşı daha tedbirli bir şekil almasının sağlanması,
- Ekonomik ve politik istikrarın sürekliliğinin sağlanması,
- AB programlarına olan katılım ve farkındalığın artırılarak, gerek yenilikçiliğin buradan gelen paylaşım ve bilgi akışı ile KOBİ'ler tarafından kullanılmaya başlaması gerekse gelen fonlarla Ar-Ge maliyetlerinin düşürülmesi

IKED'in 2004 yılında yapmış olduğu tespiti takip eden yıllarda, Türkiye'de özellikle Türk Telekom, ve Superonline yapmış oldukları yatırımlarla özellikle İletişim Teknolojileri tarafındaki yatırımlarıyla ülkemizin altyapısını ve geniş bant erişim imkanlarını çok ciddi noktalara getirmiş

durumdadırlar. Bunun yanında özellikle DPT'nin önemli katkılarıyla kurulmuş olan 26 adet Bölgesel Kalkınma ajansı şu anda Türkiye'de KOBİ'ler için yenilikçiliğin desteklenmesi noktasında önemli rol üstlenmiş durumdadırlar. KOSGEB, TÜBİTAK ve TTTGV, KOBİ'ler için girişimcilik sermayesinden başlayarak, KOBİ desteği, marka desteği, Ar-Ge desteği adı altında farklı büyüklüklerde önemli boyutlarda finansal destekler vermektedirler.

KOSGEB, 2011 yılı destekleri kapsamında Ar-Ge, yenilikçilik ve endüstriyel uygulama programları kapsamında 12 ile 24 ay süreler arasında girişim sermayesinden, kira giderlerine, personel giderlerinden, proje geliştirme desteğine ve makine teçhizat alımına kadar minimum %75 oranında KOBİ desteği verebilmektedir.

TÜBİTAK ise, KOBİ'ler için uygulamakta olduğu Ar-Ge desteği ve KOBİ'ler yararına teknoloji transferi destek programlarıyla üst limiti 400bin TL ve 300bin TL olan en fazla 18 aylık projeler desteklemekte olup bu limitler kapsamındaki TÜBİTAK destekleri %75'ler seviyesinde gerçekleştirilmektedir.

Bunun yanında AB kaynaklı katılım öncesi mali yardım (IPA) kapsamında Türkiye'ye 2007-2012 yılları arasında kullanılmak üzere 1 Milyar Euro'nun üzerinde bir fon aktarılmış, bu rakamın yaklaşık 750 milyon Euro'sunun Türkiye'deki tarım alanında faaliyet gösteren KOBİ'lere yapacakları yenilikçi yatırımlarda kullanılmak üzere dağıtılması için kurulmuş olan Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu 2011 Haziran ayı itibarıyla Türkiye'de Ankara merkez ve 17 ilde AB komisyonundan akreditasyonu almış durumdadır.

Bu gelişmelerin yanında, IKED'in yukarıda sıralanmış olduğu maddelerin içerisinde bulunan politika üretimi için yönetim mekanizmasının tesisi, yatırımcıların ve finansal kaynaklarının tedarik zincirlerinin güçlendirilmesi, doğrudan yabancı yatırımın desteklenmesi ve ekonomik/politik istikrar konularındaki gerekliliklere duyulan ihtiyaç ise süreklilik arz etmek durumundadır. Zira bu faktörler ortadan kalktığı durumda KOBİ'ler için yenilikçilikten bahsetmek pek kolay olmayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılda gerek dünyanın önemli bir bölümünde, gerekse Türkiye'de etkilerinin güçlü bir şekilde hissedildiği serbest piyasa ekonomisinin güçlü rekabet yansıması başta KOBİ'ler olmak üzere tüm özel sektör faaliyet giderlerini düşürebilmek için tedbir almaya mecbur etmiştir.

Faaliyet giderleri içerisinde, gerek destek personeli maliyeti olarak gerekse donanım, yazılım, kurulum ve bakım maliyeti olarak bilgi ve iletişim yatırımlarına yapılan giderler önemli yer tutmaktadır. Özellikle rekabet avantajını ayrıntıların belirlediği KOBİ'ler için bu hizmetlerin *bulut bilişim hizmetleri* üzerinden alınması faaliyet giderlerini önemli ölçüde düşürecektir.

Diğer yandan, rekabetin diğer boyutu olarak ise yenilikçiliğin yaratacağı farkın, KOBİ'lerin farklı ürünlerle ürün çeşitliliği sağlaması, ya da yeni üretim teknikleri kullanmak kaydıyla kendilerine avantaj sağlayabilmeleri şeklinde ortaya çıkabileceği görülmektedir. Bu tür bir avantajın ise farklı, ucuz ve kaliteli ürün veya hizmet olarak ortaya çıkabileceği ortadadır.

Ayrıca, üniversite-işdünyası işbirliğinin güçlendirilmesi ile, KOBİ'lerde rekabetçi ve bilgiye dayalı ekonominin gerektirdiği özellikleri içeren ve araştırma, patent ve inovasyon potansiyelinin gelişmesine katkıda bulunan işgücünün eğitimi sağlanmalıdır. Bu amaçla KOBİ meslek kuruluşları da devrede olmalıdırlar.

Bu çerçevede, KOBİlerin eğitimle daha nitelikli işgücü kullanmaları ve bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) kullanmalarını yaygınlaştırmaları ile, e-pazarlama da dahil kapsam ekonomisine geçmeleri ve yeni pazarlar bulmaları kolaylaşacaktır.

Türkiye’de KOBİ’ler için yenilikçiliğin özendirilebilmesi adına önemli destek mekanizmaları oluşturulmuştur. Bu kapsamda verilen desteklerle hem girişimciliğin cazip hale getirilmesi, hem de start-up noktasındaki KOBİ düzeyindeki girişimlerin yenilikçilik etkisiyle maliyet ya da uzmanlık faktörleri aracılığıyla desteklenmesi hedeflenmelidir. Bu amaçla verilen hibe desteklerin yanında, KOBİ’lerin uygun koşullarla çeşitlendirilmiş finansman imkanlarına erişiminin kolaylaştırılması yönündeki çalışmalar da önem arz etmektedir.

Yapılan bu çalışmalara ek olarak, politika belirleme düzeyinde ulusal, bölgesel ve yerel koordinasyon mekanizmalarının dahil edilerek, her bölgenin ihtiyacı ve gereksinimlerine göre yapılmaya çalışılan plan ve uygulamalar ise özellikle Bölgesel Kalkınma Ajansları boyutunda oldukça umut verici olmalarına rağmen, bu konudaki katkılarının net olarak tespit edilebilmesinin yapılan uygulamaların beklentilerle örtüşme oranının tespitiyle mümkün olabileceği de aşıkardır.

REFERANSLAR

Huse M. (2000), Boards of directors in SME’s: a Review and Research Agenda Entrepreneurship and Regional Development 12(4), 271-290

Döm, S. (2006) Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Ankara, Detay Yayıncılık

OECD , 2005 , Türkiye’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Mevcut durum ve Politikalar (Erişim: 31.7.2011, www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf)

Ashford, W. (2008) Technology As A Service, Computer Weekly, Kasım 2008

Örücü E., Savaş A. ve Kılıç R. (2011), KOBİlerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1) 2011, 58-73

Atık H. (2005), Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü, Ankara: Detay Yayıncılık

Diñer Ö. (1999) İşletme Yönetimine Giriş, 4. Bs., İstanbul, Beta Basım

Kongar E. N.(1995), İnovasyon, yenilik, Bitirme Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği

Barutçugil İ.S. (1981), Teknolojik yenilik ve araştırma geliştirme yöntemi, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi

North D., Vickers D., Smallbone D. (2003) , The Role and Characteristics of SMEs in Nauwelers et al (eds.) *Regional Innovation Policy for Small-Medium Enterprises*, Edward Elgar.

IKED (International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development), (2004), Strengthening innovation and technology policies for sme development in Turkey, (Erişim: 31.7.2011, <http://www.iked.org/pdf/Strengthening%20Innovation%20and%20Technology%20Policies%20for%20SME%20Development%20in%20Turkey.pdf>)

Dokuzuncu Kalkınma Planı,(2006); (2007-2013),DPT,Ankara.

İNTERNET KULLANIMI VE E-GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mehmet MARANGOZ

Muğla Üniversitesi

Seda IŞIK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

İnternet yoluyla firmaların ve tüketicilerin fiziki çevre ve zaman sınırlılıklarının ortadan kalkması sonucu pazar potansiyeli genişlemiş, ülke ekonomilerinin birbirine olan bağımlılıkları artmış, mal ve hizmetlere daha hızlı ulaşabilir hale gelmiştir. İletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan bu hızlı değişimler, internet kullanımını sadece bir iletişim aracı olmaktan çıkarmış, ekonomi ve iş dünyasında yeni iş alanları, yeni meslekler ve yeni iş yapma şekillerini de ortaya çıkarmıştır. Bu değişimin sonucu ortaya çıkan ve hızla yayılan eğilim ise e-girişimciliktir. E-girişimcilik, girişimci adaylara internet ortamında iş fikirlerini hayata geçirebilecekleri yeni alanlar sunmaktadır. Her geçen gün internet üzerinden yapılan ticaret ve internet üzerinde kurulan işletme sayısı hızla artmaktadır ve bu alana özellikle yeni nesil girişimciler ilgi duymaktadır. Bu bağlamda bu çalışma ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin farklı fakülte ve bölümlerindeki öğrencilerin internet kullanımının ve buna bağlı olarak e- girişimciliğe yönelik eğilimleri ortaya konacaktır. Bu kapsamda 450 öğrenci ile yüz yüze anket yapılmış ve elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin interneti yoğun olarak kullandıkları ama e-girişimcilik konusunda çok istekli olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, e-girişimcilik, internet, e-ticaret

1. GİRİŞ

İnternetin ve bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin ekonomik etkileri hala tam olarak anlaşılmış ya da ampirik olarak geniş kapsamlı test edilmiş olmamasına rağmen, girişimcilik ve firmalar üzerinde pozitif etkisinin var olduğu ve değişime neden olduğu açıktır. Bazı geleneksel uygulamalar devam etmesine rağmen, birçok girişimcilik faaliyeti köklü bir değişime uğramaktadır. Dolayısıyla, hızla büyüyen elektronik pazar yerlerinde (e-marketplace) yaratılan ekonomik değerden faydalanmak için, geleneksel girişimcilerden tamamen farklı, internet vasıtasıyla online ortamda çalışan, bilgi teknolojilerine uyumlu e-girişimciler ortaya çıkmaktadır (Koçak, 2009.)

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin en önemli aktörlerinden biri olan İnternet, sınır tanımayan yapısal özelliği sayesinde girişimciler için önemli bir fırsat olma konumuna gelmiştir. İnternet günümüzde daha çok haberleşme ve medya gibi hizmet sektörleri tarafından kullanılsa da farklı sektörlerde de kullanımı giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. İnternetin hem müşteriler ile ürün ve hizmetler arasında, hem de tedarikçiler ve üretim yapanlar arasında tam zamanlı bağlantı kurması işlem

ve stok maliyetlerini azaltırken ekonomik verimliliği de artırmaktadır. En önemlisi de İnternet sektörlerine giriş engellerini büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır.

E-girişimcilik, özellikle internet kullanım oranının daha fazla olduğu bilgi çağında, girişimci adayları için iş fikirlerini sanal platformda hayata geçirebilme ve buna bağlı olarak maddi olanaklar sunmaktadır. Bir bireyin internet girişimcisi olabilmesinin ilk koşulu ise, zamanını, gücünü ve parasını bu iş için harcama niyetinde olmasıdır. Bu bağlamda, e-girişimcilik kavramı, yeni ekonomi kapsamında yaratıcı iş fikirleri ile yeni bir işletme kurumayı içermektedir.

2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik, ekonomik büyüme ve kalkınmanın temel taşı oluşturulmaktadır. Bir ülkede girişimcilik ne kadar teşvik edilirse o ülkede ekonomik refah düzeyinin de aynı ölçü de arttığı herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bunun yanı sıra, girişimcilik yenilik ve yaratıcılığın kaynağını oluşturmaktadır. 1990'lı yıllardan sonra internet temelli teknolojilerin gelişmesi neticesinde, girişimci hem yeni pazarlara açılma hem de faaliyetleri daha uygun finansman imkanlarıyla gerçekleştirme imkanına kavuşmuştur. Dolayısıyla, bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerin, girişimci üzerinde pozitif bir etki yarattığını söyleyebiliriz. Bilgi temelli ekonomi için, bilgi ve bilişim teknolojileri önemli bir role sahip olup, ekonomilere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu rekabet üstünlüğünün kaynağı, her ölçekteki işletmeye sahip olma konusunda, girişimciyi teşvik etmektedir (Bakırtaş ve diğerleri, 2006.)

Günümüzde her alanda ve konuda büyük değişim yaşanmaktadır. Özellikle 1980'li yıllarda ekonomide yaşanan önemli değişim ve dalgalanmalar; (enfasyon, uluslararası rekabet, gelişmiş ülkelerde yaşanan verimlilik azalışı, tüketici taleplerindeki değişim ve benzerleri) işletmeleri yeni arayışlara itmiştir. 1980'lere kadar bilgi, yöneticiler için önemli bir varlık olarak düşünülmemekte iken gelişen bilgi teknolojileri, dünyayı bir ağ sistemiyle donatıp, zaman ve sınır engellerini kaldırarak bilginin yöneticiler için vazgeçilmez bir unsur olmasına yol açmıştır (Akolaş, 2004.)

Bilgi teknolojileri, işletmeler ile müşteriler arasında doğrudan bağlantıyı sağlamaktadır. Üretici ve müşteri arasındaki bu doğrudan ilişkinin özellikle KOBİ'lere iletişim, dağıtım ve işlem fonksiyonları açısından önemli avantajları vardır. Daha ötesi, küçük işletmeler bu teknolojileri kullanarak kısıtlı finansal kaynaklarına rağmen uluslararası ve hatta küresel seviyede etkili ve rekabetçi bir şekilde pazarlama faaliyeti gerçekleştirebilirler. Ayrıca, bir iletişim aracı olarak potansiyel kabiliyetleri işletmelere, müşteri ve tedarikçilerine daha iyi erişim sağlayacakları daha geniş uluslararası üye ağlarının parçası olma olanağını da verebilir. Mevcut pazarlama kanallarının değiştirilmesine veya yenilerinin geliştirilmesine yol açabilir (Güney ve diğerleri, 2008.)

Bilgi teknolojilerindeki ve İnter kullanımdaki gelişmeler e-girişimciliği ve e-ticareti doğrudan etkilemektedir. Aşağıdaki Tablo 1'de Dünyada ve Türkiye'de Bilgi teknolojileri, İnternet ve E-Ticaret konularında gelişmeler görülmektedir.

Tablo 1: BT, E-Ticaret ve İnternet Kullanımının Türkiye ve Dünyadaki Durumu

Dünyadaki internet kullanıcı sayısı	2 milyar kişi
2010 yılında E-Ticaretin Türkiye'deki hacmi*	15 milyar dolar
Türkiye'de İnternet kullanıcı sayısı	35 milyon kişi
Türkiye'de 3G hizmetiyle İnterneti kullanan kişi sayısı	1,1 milyon kişi
Türkiye'de genişbant İnternet abone sayısı	8,1 milyon kişi
Dünyada 3G abone sayısı	16,6 milyon kişi
Dünyanın en büyük online pazarı olan Çin'deki E-Ticaret hacmi	39,9 milyar dolar

* Tahmini

Kaynak: Usta ve diğerleri, 2011.

İnternet üzerindeki her gelişme, girişimcilerin biraz daha cesur iş fikirlerini hayata geçirmesine imkan vermektedir. Bu konuda en fazla yolun, e-ticaret konusunda alındığı görülmektedir. Bu konuda en fazla yolun, e-ticaret konusunda alındığı görülmektedir. Araştırma sonuçları 2000'li yıllarda e-ticaret pazarının dünya genelinde her yıl %20 ile %30 arasında değişen oranlarda büyüdüğünü göstermektedir. Malınızı nereye gönderip gönderemeyeceğiniz, alıcılarınızın size nerede, nasıl ulaşacağı ticaretin çerçevesini belirlediğini ve internet sayesinde sınırların ortadan kalktığını söylemek mümkündür. Dünyanın her yerindeki tüketicilere, ürün/hizmet tanıtılabilir. Kargo yapılabilen her yere ürünler gönderilebilir. Ürünleri tanıtır ve satılabileceği bir web sitesinin olması, e-ticaret yapmak için yeterlidir. Bireylerin sahip olduğu şeyleri satabilmelerine olanak tanıyan siteler, açık artırma siteleri veya tematik alışveriş siteleri üzerinden de ürünlerin satılabilir. Girişimciler, alıcı ile satıcıyı internet üzerinde buluşturmanın çok pratik bir yöntem olduğunu bulmuşlardır (Marangoz, 2011.)

3. E-GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimcilik, klasik ekonomide emeğin, toprağın ve sermayenin yeterli olduğu yerde bütüncül ve rasyonel bir yaklaşım ile üretim modellerinin kurulabilmesini sağlayan ana unsurdur (Küçükaltan, 2009.) Bilgi ve teknolojinin birbirini her seferinde artan bir hızla daha üst bir seviyede üretmesi girişimcilik kavramını sürekli bir değişim sürecine sokmuştur (Yelkikalan ve diğerleri, 2010.)

Ekonomideki yeni yapı değişikliği ile teknolojinin sürekli ve hızlı gelişimi, elektronik bilgi ve iletişim ağlarına dayalı yenilikçi ticaret kavramlarının gelişimi ve yeni işletmeler kurularak fark edilme açısından türlü olanaklar sağlamaktadır. Bu bağlamda yeni işletmeler kurup girişimci adımlar atılarak, elektronik girişimcilik (e-girişimcilik) kavramını ortaya çıkarmaktadır (Yalçın, 2007.)

Bir diğer ifadeyle, bilgi teknolojilerinin sağladığı katkılar ile öne çıkan girişimci modeli "e-girişimci" olarak da adlandırılabilir. E-Girişimcilik, yeni bir yenilikçi iş düşüncesi ile yeni ekonomi içerisinde bir teşebbüsü ifade etmektedir. Daha geniş ifadeyle, mevcut bilgi akışının olduğu ağ ya da internet üzerindeki platformu kullanarak, ürün ya da hizmetlerini tamamen elektronik ortamda değer yaratarak sunmaları anlamını taşımaktadır (Koçak, 2010.)

Yirmi birinci yüzyılın yeni girişimcilik modeli internet girişimciliğidir. İnternet girişimcisi ise kendi fırsatlarını yaratan, takım oluşturabilen, lider karakterli, yazılımdan iyi anlayan, elektronik aletleri iyi kullanabilen, kendi işine sahip olmak isteyen, yaratıcı fikirlere sahip, sunacağı ürün ve hizmeti internet ortamında satmak isteyen kişidir (Yelkikalan ve diğerleri, 2010.)

Elektronik ortamda girişimcilik yapacak kişiler, girişimci tanımında yer alan özelliklerin yanında yeni olan elektronik ortama uyum sağlaması açısından bir takım ek bilgi ve becerilere de sahip olmalıdır. Girişimci, e-girişimcilik kavramıyla önem kazanan bilgi yönetimi, veri madenciliği, bilgi teknolojileri güvenliği, elektronik ödeme sistemleri vb. konulara hakim olmalıdır. Ayrıca, bilgisayar kullanımını çok etkin bir şekilde gerçekleştirmeli, veritabanı, programlama vb. gibi konular hakkında bilgi sahibi olup bilgisayar teknolojilerini takip etmelidir. Bunun yanında, işletme ve yönetim seviyesinde, gerekli olan pazarlama, işletme organizasyonu, yönetim, finans ve yatırım gibi başlıklardaki işletme bilgisine de sahip olmalıdır (Kollmann, 2006.)

4. E-GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ

E-girişimcilerin işletmecilik faaliyetlerini gerçekleştirirken geleneksel pazarlama uygulamalarını kullanmak ve stratejilerinden yararlanmak yeterli olmayabilir. Yine, bu doğrultuda geleneksel dünyada kullanılan pazarlama terimlerinden yararlanarak İnternet'te pazarlama kavramını ifade etmek yeterli olmayabilir. Bu nedenle e-girişimcilerin internet üzerinde varlık göstermelerinde ve strateji geliştirmelerinde e-girişimcilik araçlarını etkili olarak kullanmaları gerekmektedir (Haşiloğlu ve diğerleri, 2010.)

E-girişimciler para kazanmanın yanında değer yaratmak isteyen insanlardır. Bir bireyin e-girişimci olabilmesinin ilk koşulu zamanını, gücünü ve parasını bu iş için harcama niyetinde olmasıdır.

Bu hususlara ilaveten bir e-girişimcinin web sayfasında ürünlerini satabilmek ve hizmet sunabilmek için öncelikli olarak işletmeciliğin temel bilgilerine sahip olması gerekmektedir. İnternette iş yapmak demek bütün kontrolün işi kuran kişide olması demektir. Bu bağlamda e- girişimcilerin özelliklerini kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Yelkikalan ve diğerleri, 2010):

Duygusal ve sosyal zekasını etkin biçimde kullanabilmelidir: Duygusal zeka, bir kişinin kendinin ve başkalarının duygularının farkında olarak iletişim kurup sosyalleşmesini sağlayan, duygu ve davranışları yönlendirebilme yeteneğidir. Değişimle başa çıkabilme ve değişime uyum sağlama, kontrollü ve bilinçli bir şekilde hareket ederek karar verme sürecinde tutarlı davranma ve başarısızlık karşısında motivasyonunu koruyup sabır gösterebilme özelliklerine sahip olabilmek duygusal zeka ile kazanılabilecek ve bir internet girişimci-sinde özellikle bulunması gereken bir yetenektir. Bir internet girişimcisi bu yeteneğini sosyal ve görsel zekası ile birlikte kullanıp geliştirmelidir.

Yeni Talepler Yaratabilmelidir: Bir e-girişimci müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak pazardaki boşlukları görüp yeni talepler yaratmalıdır. Böylece ekonomiye de dinamik bir yapı kazandırmış olacaktır.

Kullanıcıları Çekebilmelidir: Bir e-girişimci işini kurabilmek için önce bir web sayfasına ihtiyaç duyar. Bu noktada web sayfası üzerinden kullanıcıları kendine çekmenin ve bağımlı kılabilmenin yollarını (Domain adları, Portallar, arama motorları, Banner'lar ve düğmeler, Geleneksel reklam araçları, Duyurum ve kulaktan kulağa iletişimi kullanarak) değerlendirmelidir.

Çektiği İlgii Sürekli Kılmalıdır: İnternette iş yapmak insanlara bir şey satabilmek üzerine kurulmuştur. Bu sebeple bir e-girişimci ürününü ya da hizmetini tanıtabilmesi için müşterilerin sayfasına kolayca ulaşabilmelerini sağlamalıdır. Amacı her zaman ziyaret süresini uzatmak olmalıdır. İçerik ve sitenin özü ilgi sürekliliği açısından en önemli etkenidir. Sitede ulaşılacak istenen yere en az tıklama ile ulaşılmasını, sayfalar arası bağlantının hızlı olmasını, web sitesi ara yüzünün çabuk açılabilmesini sağlayarak ilginin kalıcı olmasını ve sitede daha fazla zaman geçirilmesini sağlamalıdır.

Müşteri Bağlılığı Yaratmalıdır: E-girişimci güçlü bir içerik oluşturmalı ve sayfasını sürekli güncellemelidir. Hatta kullanıcıları da güncelleme sürecine dahil etmelidir.

Liderlik Özelliğini Geliştirmelidir: Bir e-girişimci ilgi çekebilme ve müşteriyi elde tutmak için yüksek iletişim gücüne de sahip olmalıdır. Lider özelliğinin sonradan kazanılabileceği göz önüne alındığında bu özelliklerini geliştirmeye çalışmalıdır. Rekabet gücünü arttırabilmesi için sürekli diğer girişimcilerle iletişim içerisinde olmalıdır. Diğerlerinin sayfalarını inceleyerek yeni fikirler üretebilmelidir.

Müşteri Tercihleri Hakkında Bilgi Edinmelidir: Bir e-girişimci müşterilerin önemi, tercihleri, tutumları ve davranışları hakkında ne kadar bilgi sahibi olursa gereksinimlerini de o kadar iyi karşılayabilecektir. Bu bilgileri kayıt sürecinden, araştırma, anket, e-posta iletişimlerinden sağlayabilir.

Stratejik Plan Yapmalıdır: E- girişimcilik yer ve zaman kısıtı olmasa da düzenli işe gidip gelmekten daha büyük bir düzen ve disiplin gerektirmektedir. Bir e-girişimcisinin işe başlamadan önce mutlaka bir planı olmalıdır. Herhangi bir durumda işler iyi gitmediğinde hatayı anında tespit edip bunu düzeltebilmelidir.

Web Sayfasında Kişiselleştirme Çalışmaları Yapmalıdır: Bir e-girişimci en uygun fon müziği ve arayüz rengini seçerek ziyaretçilerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamalı, web sayfasında ziyaretçiler için kişiselleştirme çalışmaları yaparak müşterilerin sayfada kalma sürelerini arttırabilmelidir.

Sosyal Ağlar Yaratmalıdır: Kurduğu sosyal ağları müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarını belirleyebilmek, rakiplerinden bilgi almak, rekabet unsuru olabilecek yeni ya da ihtiyacı olan tamamlayıcı kaynakları sağlamak, fikirlerini test etmek ve sunacağı ürün ve hizmetlerini duyurmak için kullanılmalıdır.

5. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışmada, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitenin Farklı Fakülte ve bölümlerinde öğrenim gören öğrencilerin internet kullanımlarının ve e- girişimciliğe yönelik eğilimlerinin ortaya konulması

amaçlanmaktadır. Bu kapsamda 450 öğrenciyle yüz yüze anket yapılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Anketler Mayıs-Haziran 2011 aylarında Çanakkale İl Merkezindeki öğrencilere uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için öncelikle literatür taraması yapılmış ve anket formu geliştirilmiştir. Fakat bu alanda yerli ve yabancı literatürde çalışmamız ile örtüşen çalışma olmadığı için anket formunun tamamı araştırmanın amacına uygun olarak tarafımızdan geliştirilmiştir. Anketler birebir yapıldığı için tamamı geri dönmüştür.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik farklılıkları ortaya koyabilmek için öğrencilere yaşları, cinsiyetleri ve kaçınıcı sınıfta oldukları sorulmuştur. İkinci bölümde internet kullanma oranı ve en çok hangi alanlarda kullanımın olduğu ve bu doğrultuda internette alış-veriş yapıp yapmama durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde öğrencilerin kendi işini kurma tercihlerini etkileyen faktörler belirlenirken ailesinde girişimci bulunup bulunmadığı, en çok hangi faktörün girişimci olmayı etkilediğine yönelik sorular sorulmuştur. Dördüncü bölümde ise, e- girişimciliği düşünüp düşünmedikleri ve hangi alanları tercih ettikleri gibi sorular sorularak e- girişimcilik eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Toplam 450 öğrenciye anket yapılmıştır ve yaşları 18-25 arasındadır. Öğrencilerin 237'si bayan, 179'u erkektir. Okudukları okullara göre dağılımına baktığımızda ise, Fen Edebiyat Fakültesi 63, Su Ürünleri Fakültesi 36, Ziraat Fakültesi 37, Mühendislik Mimarlık Fakültesi 34, Meslek Yüksek Okulu 269, Tıp Fakültesi 6, Güzel Sanatlar Fakültesi 3 ve Eğitim Fakültesi 3'dir. Öğrencilerin 199'u birinci sınıf, 178'i ikinci sınıf, 38'i üçüncü sınıf ve 32'si dördüncü sınıftır.

Tablo 2: Öğrencilerin Haber Kaynağı Olarak Kullandıkları Kitle İletişim Araçları (1= Birinci öncelikli5= Beşinci öncelikli)

Haber Kaynağı	n	Aritmetik Ortalama
TV	306	1.77
Gazete	273	2.67
Radyo	253	4.11
Dergi	251	4.35
İnternet	384	1.58

Tablo 2'ye göre öğrenciler öncelikli haber kaynağı olarak interneti kullanmaktadır, ardından sırasıyla TV, Gazete, Radyo ve Dergi gelmektedir.

Tablo 3: Öğrencilerin İnterneti Kullanma Amacı

(1. Hiç Kullanmıyorum 2. Kullanmıyorum 3. Fikrim Yok 4. Kullanıyorum 5. Kesinlikle Kullanıyorum)

	İnterneti Kullanma Amacı	n	Aritmetik Ortalama
1	İnternette bir konu hakkında bilgi edinmek zahmetsiz ve kolay	431	4.48
2	Derslerime yardımcı kaynak olması nedeniyle	434	4.24
3	Pek çok konuyu diğer medyada yer almadan önce öğrendiğim için	430	3.94
4	Başka bir yerde ulaşamadığım bilgilere ulaşmak için	427	4.30
5	İnsanlar adreslerinde bulunmasalar bile elektronik posta alabildikleri için	423	4.07
6	Tanıdığım insanlarla iletişimde bulunmak için	429	4.28
7	Şubesiz bankacılık işlemlerini gerçekleştirmek için	425	2.68
8	Karlı mali bilgiler elde etmek için	392	2.82

9	Ürün ve hizmetler hakkında yararlı bilgiler edinmek için	433	3.71
10	Yeni kurulan e-işletmeleri takip etmek için	427	3.07
11	Uygun istihdam imkânlarını araştırmak ve bulmak için	423	3.48
12	Ürün ve hizmetlerin indirimli olanlarını bulmak için	429	3.73
13	Yeni iş fikirlerini araştırmak için	429	3.71
14	İlgi alanıma giren yeni ürün-hizmetleri araştırmak için	430	3.95
15	İş dünyası ile ilgili çıkan yeni yayınları araştırmak için	428	3.53
16	Satın alacağım ürün hizmeti araştırmak için	426	3.89

Tablo 3'e göre öğrencilerin en önemli interneti kullanma amacı herhangi bir konu hakkında internette bilgi almanın zahmetsiz ve kolay olmasıdır. İkinci önemli neden ise başka yerde ulaşılamayan bilgiye ulaşmak için kullanılmadığıdır. En az ise bankacılık işlemleri için kullandıkları görülmektedir.

Tablo 4: İnternet Üzerinden Ürün/Hizmet Satın Alma Durumu

Alma Durumu	n	%
Sürekli alırım	42	9,5
Ara sıra alırım	228	51,4
Hiç almam	173	39,1
Toplam	443	100

Tablo 4'de öğrencilerin internet üzerinden alışveriş yapma durumları görülmektedir. Öğrencilerin yaklaşık yarısı internet üzerinden ara sıra alışveriş yapmaktadır. Yaklaşık % 9,5 ise hiç yapmamaktadır.

Birinci derece aile yakınlarından girişimci var diyenlerin oranı % 26,7 (111 kişi)'dir. Yok diyenlerin oranı ise % 73,3 (304 kişi)'dir. Gelecekte kariyer alternatifinizi ne şekilde planlıyorsunuz sorusuna toplam 428 öğrenci cevap vermiş ve % 46,3'ü (198 kişi) özel sektör, % 33,9'u (145 kişi) kamu sektörü ve % 19,9'u (85 kişi) girişimcilik şeklinde cevap vermişlerdir.

NOT: Anketin bundan sonraki kısmını kariyer alternatifini girişimcilik olarak seçenler cevaplamıştır.

Tablo 5: Öğrencileri Girişimci Olmayan İten En Önemli Neden
(1= En önemli neden....8= En az önemli neden)

		N	Aritmetik Ortalama
1	Fazla para kazanmak	74	3.24
2	Bağımsız çalışmak	74	2.51
3	Başarılı olabilme arzusu	72	2.85
4	Kendini kanıtlama	60	4.35
5	Sosyal statü sahibi olmak	60	3.90
6	Eğitimi iş yaşantısına aktarabilmek	48	6.96
7	Aile baskısından kurtulmak	57	5.16
8	Kendi fikrimi daha rahat hayata geçirebilmek	64	4.06

Tablo 5'e göre öğrencileri girişimci olmaya iten en önemli neden bağımsız çalışma isteğidir. Diğer önemli bir neden ise başarılı olabilme arzusudur.

Yine öğrencilere başka kimseyle paylaşmadığınız kendinize ait bir iş fikriniz var mı? Sorusuna % 66,7'si (76 kişi) evet demiştir (n=114). Bu durumda öğrenciler girişimcilik için iş fikrinin önemini ve bunun özel olması gerektiğini düşünmektedirler diyebiliriz.

Tablo 6: İnternette Girişimcilik Yapmayı Düşünüp Düşünmedikleri

	n	%
Evet	48	41,7
Hayır	67	58,3
Toplam	115	100

Kariyer alternatifini girişimcilik olarak düşünen öğrencilerin ancak yaklaşık % 40'ı internet girişimciliğini düşünmektedir. Anket formunun bu sorusuna hayır diyenler için anket formu bitmiştir, anket formunu bundan sonra internet girişimciliğini düşünen öğrenciler cevaplamışlardır.

Tablo 7: İnternet Girişimciliğini Düşünme Nedenleri

(1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3. Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum)

	İnternet Girişimciliğini Düşünme Nedenleri	N	Aritmetik Ortalama
1	Daha az sermaye ile yapılabilir olması	52	3.98
2	Geniş kitlelere ulaşabiliyor olması	54	4.37
3	Maliyetlerin düşük olması	53	4.02
4	Teknik bilgi gerektiriyor olması	52	3.65
5	Daha az internet bilgisi gerektiriyor olması	52	3.25
6	Rekabet üstünlüğü sağlıyor olması	53	3.94
7	Uluslararası pazara ulaşımı daha kolay sağlıyor olması	51	4.18
8	Büyük firmalarla rekabet edilebilirliği sağlıyor olması	52	4.12

Tablo 7'ye göre öğrencilerin internet girişimciliğini düşünme nedenlerinin en önemlisi internetin geniş kitlelere ulaşabiliyor olmasıdır. Diğer önemli bir neden yine buna bağlı olarak internet ile uluslararası pazarlara ulaşımın daha kolay olmasıdır.

Tablo 8:İnternette Girişimcilik Faaliyeti Yapılması Düşünülen Alanlar

(1= En öncelikli... 8= En az öncelikli)

	Girişimcilik Faaliyeti Yapılması Düşünülen Alanlar	N	Aritmetik Ortalama
1	Sağlık	35	4.46
2	Eğitim	34	3.94
3	Sosyal medya	36	3.94
4	Reklam	40	2.88
5	Ürün satışı	47	2.26
6	Seyahat- tatil	35	3.91
7	Kitap, CD, VCD	34	5.44

İnternet girişimciliği yaparsanız teknik destek almayı düşünür müsünüz? Sorusuna öğrencilerin büyük çoğunluğu % 64,9'u (37 kişi) evet demişlerdir. % 35'i (20 kişi) ise hayır demiştir.

Tablo 9: İnternet Girişimcilerinin İhtiyaç Duyduğu Araçlar

(1= En öncelikli... 5= En az öncelikli)

	Araçlar	n	Aritmetik Ortalama
1	Pazar araştırması	38	2.84
2	İnternet teknik bilgisi	42	2.38
3	Zaman	40	3.13
4	Sağlam bir iş planı	39	2.97
5	İş fikri	45	2.53

Öğrencilere göre internet girişimcilerinin ihtiyaç duyduğu en önemli araç teknik bilgidir. Bir önceki soruya verilen cevapta da büyük çoğunluğu teknik destek almayı düşündüklerini belirtmişlerdi. Zaman ise en az ihtiyaç duyulan araçtır.

Tablo 10:İnternet üzerinden yapılan girişimcilik (ticari) faaliyetlerin geleceğini nasıl görüyorsunuz?
(1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3. Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum)

	Geleceğe İlişkin Düşünceler	n	Aritmetik Ortalama
1	Artarak devam edeceğini düşünüyorum	59	4.17
2	Bundan daha fazla gelişeceğini düşünmüyorum	56	2.89
3	Doyum noktasına ulaştığını düşünüyorum	56	2.66
4	Bütün işletme faaliyetlerinin zaman içerisinde internet üzerinden yapılacağını düşünüyorum	54	4.02
5	Hizmet sektörünün internete taşınmamasının internet girişimciliği faaliyetlerini kısıtladığını düşünüyorum	58	3.16
6	Ürün ve hizmetlere fiziksel temasın olmamasının internet girişimciliği faaliyetlerini olumsuz etkilediğini düşünüyorum	60	3.23
7	Uluslararası ve ulusal yasal yapı eksikliğini olduğunu düşünüyorum	53	3.68
8	Bilgisayar kullanımının yaygın olmaması gelişimini olumsuz etkiler	41	3.34

Öğrenciler internet girişimciliği faaliyetinin artarak devam edeceğini düşünmektedirler. Ayrıca zaman içerisinde bütün işletme faaliyetlerinin internet üzerinden yapılacağını düşünmektedirler. Bunun yanı sıra öğrenciler internet girişimciliğinin doyum noktasına ulaştığını düşünmemektedirler.

Anket formunun son sorusuna; girişimcilik eğitimi aldınız mı? Sorusuna öğrencilerin % 28,8'i(17 kişi) evet, % 71,2'si (42 kişi) hayır demiştir (n=59).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

1990'lı yıllarda teknolojik gelişmelerin arasında yer alan internet olgusu çalışanların, yöneticilerin ve de müşterilerin düşünce biçimlerinde değişime neden olmuştur. Geleneksel yaklaşımların işletme dünyasında karlılığı, istihdam hacmi ve üretim kapasitesini arttırmakta yetersiz kalması ile yeni yüzyılın yeni girişimcilik modeli internet girişimciliği olmuştur. İnternet girişimciliği iş yapmada bütün kontrolü işi kurana bırakmıştır. İnternet girişimcisi için zaman ve mekân kısıtı ortadan kalkmış ve stratejik planlamanın önemini artmıştır. İnternet girişimcileri, değişimin sürekli olduğu belirsizlik ortamında hızlı karar alabilen azimli, güçlü sezgi sahibi, bilgiyi yönetebilen ve iletişim gücü yüksek kişiler olarak önemleri giderek artmaktadır (Yelkikalan ve diğerleri, 2010.) Bu araştırmadan elde edilen sonuçları kısaca aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

- Öğrenciler interneti bilgi elde etme ve iletişim aracı olarak yoğun şekilde kullanmaktadırlar.
- İnternet üzerinden alışveriş seyrek olarak yapılmaktadır.
- Öğrencileri girişimci olmaya iten en önemli neden bağımsız ve başarılı olma arzusudur.
- Kariyer alternatifi olarak girişimciliği düşünen öğrencilerin çoğunluğu (yaklaşık % 60) internet girişimciliğini düşünmemektedir.
- İnternet girişimciliğini düşünenler ise “internet geniş kitlelere ulaştığı için” seçmektedir.
- Yine internet üzerinden en fazla “ürün satışı ve reklam” yapılabileceğini düşünmektedirler.
- İnternet girişimcilerinin ihtiyaç duyduğu en önemli araçlar ise “teknik bilgi” ve “iş fikri”dir.
- Öğrenciler internet girişimciliğinin artarak devam edeceğini düşünmektedirler.
- Öğrencilerin büyük çoğunluğu (yaklaşık % 70) girişimcilik eğitimi almamıştır.

Bu sonuçlara bağlı olarak şu önerileri getirebiliriz:

- Bütün bölümlere girişimcilik dersleri konmalı ve okutulmalıdır.
- Öğrencilere internetin sadece bilgi araştırma ve haberleşme aracı olmadığı, yen iş yapma şekilleri de olduğu anlatılmalıdır.
- İnternetin her alanda olduğu gibi iş dünyasında da büyük değişime neden olduğu bilinmelidir.
- Girişimciler öncelikle kendilerine bir WEB sayfası açmalıdırlar
- Bilişim alanındaki gelişmeleri yakından takip etmelidirler

İşletmeler ya da girişimciler, gitgide daha yoğun rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin kendi web sitesini kurarak bu site üzerinden ürünlerin satışını gerçekleştirmesi neticesinde pazar payını artırmanın yanında, rekabet gücünde elde etmiş olacaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde elektronik bilgisayar ve internet kullanıcılarının sayısının da arttığı düşünülürse, (Bakırtaş ve diğerleri, 2006) e-girişimciliğin gelecekte önemi daha da artacaktır. Yatırımcı ağı her geçen gün genişleyen, yeni girişimcilere kapısı her zaman açık olan “Dijital Dünya”nın çekiciliğine kapılmamak mümkün değildir. Bununla beraber girişimcilerin, adım atacakları bu dünyayı iyi analiz etmeleri gerekmektedir

Bu araştırma sadece Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde yapılmış tanımlayıcı bir araştırmadır. Daha geniş öğrenci kitleleri üzerinde yapılabilir. Hatta mevcut girişimcilerin internet girişimciliğine bakış açıları ve eğilimleri öğrenilebilir. Diğer taraftan nedensel araştırma yöntemi ile internet girişimciliği etkileyen faktörler araştırılabilir.

KAYNAKLAR

AKOLAŞ, A. “*Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojilerinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı.12, 2004.

BAKIRTAŞ, H. ve TEKİNŞEN A. “*E-ticaretin Girişimcilik Üzerindeki Etkileri*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, 2006.

GÜNEY, S. ve Savaş M. “*Bilişim Teknolojilerinin Girişimciliğe Etkileri*”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 3, 2008.

HAŞILOĞLU S., KAYA A., DURSUN M. ve HAŞILOĞLU S. B. “*E-Girişimcilik Araçları ve Türkiye’deki e-Girişimciler Üzerine Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,14 (2), 2010.

KOÇAK, O. “*Bilgi Teknolojilerini Kullanan Yeni Girişimcilik Modelinin İş Yaratma Etkisi*”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları 57. Sayısı, 2010.

KOLLMANN, T. “*What is e- entrepreneurship?-fundamentals of company founding in the net economy*”, Int. J. Technology Management, Vol.33, No.4, 2006, s.322- 334.

KÜÇÜKALTAN, D. “*Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik*”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 4(1), p.21-27, 2009.

MARANGOZ, M. “*Girişimciler İçin Sınırsız Ticaret: E-Ticaret*”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (6:1) 2011.

USTA, A. ve YILMAZ F.E. “*Dijital Türkler 2011*”, Infomag-Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Yıl:11, Sayı:2011/02, Şubat. S.80-95.

YALÇIN, B. “*Elektronik Girişimcilikte Kullanılan Web Teknolojileri ve Bilişim Sistemi Olarak Perakende Satış Sistemlerinin İncelenmesi*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Bilişim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

YELKİKALAN N., AKATAY A. ve ALTIN E., “*Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Modeli Girişimci*”, Selçuk üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 14, Sayı.20, 2010.

KOBİ'LERDE ETKİN BİLGİ YÖNETİMİ ÇÖZÜMLERİ VE OPTİMAL BİLGİ YÖNETİMİ ARACININ TESPİTİNE YÖNELİK BİR PROGRAM TASARISI

Selim MÜSLÜM
Kara Harp Okulu
Mustafa Kemal TOPÇU
Kara Harp Okulu
Murat MALA
Kara Harp Okulu

ÖZET

İşletmelerin hızla gelişen rekabete ortak olabilmeleri için teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri ve uygun bilgi ve teknolojilerle donatılmaları gerekmektedir. Bu sebeple sürdürülebilir rekabetin korunabilmesi için organizasyonlarda bilgi yönetiminin uygulanması zaruri hale gelmiştir. Etkin bilgi yönetimi ancak organizasyonların karakteristiklerine uygun bilgi yönetim çözümleriyle gerçekleştirilebilir. KOBİ'lerde yürütülen çalışmalar etkin bilgi yönetimi uygulanmadığını, bilgi yönetimi araçlarından istifade edilmediğini ortaya koymaktadır. Halbuki ekonomi için büyük önem arz eden KOBİ'lerin etkililiği ve verimliliği için bilgi yönetiminden yararlanması gerekmektedir. Buradan hareketle, organizasyonların karakteristikleri doğrultusunda, organizasyonda uygulanabilecek en uygun bilgi yönetimi süreçlerini, mekanizmalarını ve teknolojilerini ortaya koyan bir program tasarlanmış, örnek olarak alınan küçük ölçekli bir yazılım şirketi için bilgi yönetimi çözümü ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Aracı, Bilgi Yönetimi Çözümü, Rekabet.

1. GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen dünyada organizasyonların küresel rekabete karşı koyabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi ve işletme alt yapılarının uygun bilgi ve teknolojilerle donatılması ile yakından ilgilidir. Bilgi ve teknolojik değişime açık olmayan işletmelerin küresel rekabete ayak uydurabilmeleri mümkün değildir (Yıldız, 2008).

Sürdürülebilir rekabetinin korunabilmesi için organizasyonlarda bilgi yönetiminin uygulanması zaruri hale gelmiştir. Etkin bilgi yönetimi için her organizasyonun kendi karakteristiklerine göre bilgi yönetim çözümlerinin seçilerek uygulanması önemlidir.

Bu çalışma kapsamında, Becerra-Fernandez ve diğerleri tarafından önerilen Organizasyonlar için Bilgi Yönetimi Çözümleri Tespit Sürecini otomatik olarak yapan Excel yazılımı kullanılarak bir program hazırlanmıştır. Program incelenmek istenen organizasyonun karakteristikleri doğrultusunda, organizasyonda uygulanabilecek en uygun Bilgi Yönetimi süreçlerini, mekanizmalarını ve teknolojilerini ortaya koymaktadır. Programın çalışma prensipleri, örnek olarak alınan küçük ölçekli bir yazılım şirketinin bilgi yönetimi çözümlerinin program kullanılarak ortaya konması suretiyle açıklanmaya çalışılmıştır.

2. BİLGİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

Bilgi yönetimi (BY)nin daha iyi anlaşılabilmesi ve hazırlanan programın doğru olarak kullanılabilmesi için öncelikle bilgi tanımı ve sınıflandırılmasının yapılması önem kazanmaktadır. Bilgi, organizasyonlar için endüstri sonrası çağın en önemli kaynaklarından birisi olarak (Nonaka ve Takeuchi, 1995), belki de tek anlamlı kaynağı olarak kabul edilmektedir (Drucker, 1993: 42).

Veri ham sayılar, gözlemler ve algılar, enformasyon ilişkilendirilmiş veri, bilgi ise yönlendirilmiş enformasyon olarak tanımlanabilir. Bilgi üç tanım içerisinde en derini, en zengini ve en değerlisidir (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004). Bilgi çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Nonaka (1995), bilgiyi açık bilgi ve örtük bilgi olarak ikiye ayırmaktadır. Açık bilgi sayılar ve kelimelere dökülebilen, kodlanabilen bilgidir (Garvin, 1997). Örtük bilgi, örgütteki insanların zihinlerinde yer alan, ancak yapılandırılmamış ve doküman haline getirilmemiş bilgidir (Davenport ve diğerleri, 1998). Ayrıca, bilgi süreçsel ve deklaratif olarak da sınıflandırılmaktadır. Süreçsel bilgi, süreç ve prosedürlere ilişkin inançları içeren bilgidir. Bir faaliyetin nasıl yapılacağına ilişkin (know-how) bilgidir. Deklaratif bilgi, değişkenler arası ilişkilere odaklanan bilgidir. Örneğin birden fazla değişkenden etkilenen bir faaliyet için, değişkenlerin faaliyete etkilerine ve birbiriyle olan ilişkilerine ilişkin (know-what) bilgidir. Sürece değil faaliyete veya ilişkinin ne olduğuna odaklanır (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004).

3. BİLGİ YÖNETİMİ

1990'lı yıllardan itibaren bilginin yönetimi önem kazanmıştır. Özellikle 1995'ten bu yana, bilgi yönetimi bilim dünyasında ve örgütsel uygulamalarda bir ilgi alanı olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bilgi yönetimi birçok farklı alanlardaki bilim adamlarının dikkatini çekmeye başlamıştır (McAdam, 1999).

Organizasyonlarda bilgi yönetimi, artan alan karmaşıklığı, dengesiz piyasa, artan tepki hızı ve yöneticilerin bireysel tecrübelerinden dolayı zorunlu hale gelmiştir.

Bilgi yönetimi Quintas ve diğerleri (1997) tarafından varolan gereksinimlere bir karşılık vermek, varolan ve edinilmiş bilgi servetini belirlemek ve geliştirmek, yeni fırsatlar yaratmak için kritik bir şekilde bilgiyi yönetme süreci olarak tanımlanmaktadır.

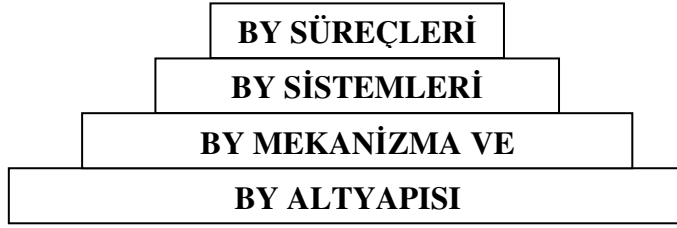
Bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş yöntemleri içerir (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004).

Bilgi yönetimi ve kültürü örgüte;

- Rekabet üstünlüğü sağlar,
- Ortaya çıkan örgüt sorunlarını çözer ve üretim arttırır,
- Bir yandan yeni ürünler ve hizmetler üretirken, diğer yandan varolan ürünleri geliştirir,
- Daha yüksek seviyede bir öğrenme ve yenileşme sağlar (Celep ve Çetin, 2003).

4. BİLGİ YÖNETİMİ ÇÖZÜMLERİ

Bilgi Yönetimi (BY) Çözümleri, Şekil 1'de görüldüğü gibi BY Altyapısı, BY Teknoloji ve Mekanizmaları, BY Sistemleri ve BY Süreçlerinden oluşur ve birbirinin üzerine inşa edilen piramit bir yapıdan meydana gelmektedir (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004).

**Şekil 1 : Bilgi Yönetimi Çözümleri**

BY Altyapısı, teknoloji ve mekanizmaların üzerine inşa edilen ve organizasyon kültürü, yapısı, fiziksel ortam, enformasyon teknolojisi altyapısı ve ortak organizasyon bilgisinden oluşan unsurdur. BY sistemleri ise, BY Süreçlerini desteklemek için teknoloji ve mekanizmaların birleştirildiği yapılardır. Keşfetme, Yakalama, Paylaşma ve Uygulama Sistemlerinden oluşur. BY Süreçleri, BY Çözümlerini oluşturmak için kullanılan araçlardır (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004). BY Süreçleri, alt süreçleri ile bunlara ilişkin mekanizma ve teknolojiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: BY Süreç ve Alt Süreçleri

Süreçler	Alt Süreçler	Mekanizmalar	Teknolojiler
Keşfetme	Kombinasyon	toplantılar, telefon görüşmeleri, dokümanlar, ortak doküman yaratma	veri bankaları, web tabanlı data erişimi, veri madenciliği, enformasyon ambarları, web portalları, alınan dersler, en iyi uygulamalar
	Sosyalizasyon	personel rotasyonu, konferanslar, beyin fırtınası toplantıları, ortak proje ve girişimler	video konferans, elektronik tartışma grupları, e-posta
Yakalama	İçselleştirme	yaparak öğrenme, görev başı eğitim, gözleyerek öğrenme, yüzyüze toplantılar	bilgisayar tabanlı iletişim, yapay zeka tabanlı bilgi elde etme, bilgisayar tabanlı simülasyon
	Dışsallaştırma	modeller, prototipler, alınan dersler, en iyi uygulamalar	expert sistemler, chat grupları, alınan dersler, en iyi uygulamalar veri bankası
Paylaşma	Sosyalizasyon	rotasyon, konferanslar, beyin fırtınası toplantıları, ortak proje ve girişimler	video konferans, elektronik tartışma grupları, e-posta
	Değiştirme (Exchange)	yazışmalar, mektuplar, manüeller, sunumlar	takım çalışması araçları, web tabanlı bilgi erişimi, veri bankaları, enformasyon ambarları, en iyi uygulamalar veri bankaları, alınan dersler sistemleri, uzman yeri belirleme sistemleri
Uygulama	Rutinler	organizasyon politikaları, iş uygulamaları, standartlar	expert sistemler, kaynak planlama sistemleri, yönetim bilgi sistemleri
	Yönlendirme	hiyerarşik organizasyon yapısı, yardım masası, destek merkezi	uzman bilgisi keşfetme ve transferi, sorun giderme sistemleri, vaka bazlı reasoning sistemler, karar destek sistemleri

Kombinasyon, organizasyon içi ve dışında bulunan veri tabanları ve veri ambarlarında bulunan açık bilginin amaca uygun olarak derlenmesi ve gruplanması suretiyle yeni açık bilgi elde edilmesidir (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004).

Sosyalizasyon örtük bilginin grup aktiviteleri ile açık bilgi haline getirilmesidir. Sosyalizasyon beraber zaman geçirmek, ortak uygulamalı çalışmalar yapmak veya aynı ortamda çalışmak suretiyle gerçekleşir (Hoegl ve Schulze, 2005).

İçselleştirme açık bilginin özümsemesi suretiyle, yeni bireysel örtük bilgi yaratılmasıdır (Nonaka ve diğerleri, 2000). Açık bilgi okuma, deney yapma veya simülasyon gibi araçlar kullanılarak örtük hale getirilir. Bir kitabın okunarak içerdiği açık bilgilerin bireyin zihninde örtük bilgi haline getirilmesi içselleştirmeye bir örnektir.

Dışsallaştırma örtük bilginin kodlanması suretiyle açık bilgi haline getirilmesidir. Bir yazarın zihnindeki örtük bilgiyi kitap yazarak açık bilgi haline getirmesi dışsallaştırma örneğidir.

Değiştirme (Exchange) açık bilginin bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasında transfer edilmesi sürecidir. Bir manuelin organizasyon içerisindeki bir birimden başka bir birime verilmesi suretiyle, manuelede bulunan açık bilginin transfer edilmesi değiştirme sürecine bir örnektir (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004).

Yönlendirme, bilgiye sahip olan bir uzmanın, bilgiyi transfer etmeden bilgiye sahip olmayan kişiye talimat vermesi suretiyle yönlendirmesidir (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004).

Rutinler bilginin kullanımının prosedürler, kurallar ve normlarla sağlanmasıdır. Özellikle rutin görevler icra eden organizasyonlarda, yapılacak faaliyetlerin talimat haline getirilmesi ve çalışanların talimatlar doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması rutinlere bir örnektir (Becerra-Fernandez ve diğerleri, 2004).

5. BİLGİ YÖNETİMİNİ ÇÖZÜMLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Becerra-Fernandez ve diğerleri (2004) tarafından önerilen Organizasyonlar için Bilgi Yönetimi Çözümleri Tespit Süreci aşağıda belirtilen hususlarla doğrudan ilişkilidir:

- Organizasyonların icra ettiği görev belirsizliği derecesi: Organizasyonun görevlerinin önceden tahmin edilebilir olup olmadığı ile ilişkilidir. Vergi dairesini örnek olarak alırsak, anılan kurumun icra ettiği görevler bellidir, çalışanlar ne tür görevler icra edeceğini bilir. Bu kapsamda görev belirsizliği düşüktür. Fakat her alanda faaliyet gösteren bir yazılım şirketi için müşterilerin ne tür işler talep edeceği belli olmadığından görev belirsizliği yüksektir.
- Görevlerin/çalışanların birbirine bağımlılığı: Organizasyonun icra ettiği görevlerde, çalışanların birbirine bağımlılığı ile ilgilidir. Görevlerin başarılı olması için bir çalışanın başka bir çalışana ihtiyaç duyup duymamasına bağlı kriterdir.
- Organizasyonlardaki bilginin örtük veya açık olması: Organizasyonun görevlerinin icra edilmesinde kullanılan bilginin iyi dokümanite edilerek herkesin ulaşabileceği formata getirildi ise bilgi açık, bilgi çalışanların zihninde ise bilgi örtük olarak değerlendirilmektedir.
- Organizasyonlardaki bilginin süreçsel veya deklaratif olması: Organizasyonda kullanılan bilgi, görevin yapılma sürecini belirtir nitelikte ise süreçsel (know how), süreçten ziyade doğrudan görevin ne olduğunu, göreve ilişkin olayları, göreve etki eden faktörleri ve bunlar arasındaki ilişkileri belirten bilgi ise deklaratif (know what) olarak belirlenmelidir.
- Organizasyonun büyüklüğü: Organizasyonda çalışan sayısı ile ilgilidir. 20 çalışanlı bir firma küçük, Dışişleri Bakanlığı büyük organizasyon olarak değerlendirilmektedir.

- Organizasyonun stratejisi (mevcut durumu devam ettiren defansif/risk alan ofansif) : Organizasyonun risk almadan mevcut durumunu korumak istemesi defansif, hızla büyümek istemesi, risk alması, daha fazla kar yapmak istemesi saldırgan strateji olarak belirlenmelidir.
- Organizasyonun bulunduğu çevrenin belirsizliği: Organizasyonun faaliyet gösterdiği alandaki rekabet ortamı ve organizasyonun görevlerini etkileyebilecek dışsal faktörlerle ilişkilidir. Bir kamu kurumunun (örnek: vergi dairesi) rakibi olmaması ve faaliyetlerinin dışarıdaki olaylardan fazla etkilenmemesinden dolayı, çevre belirsizliği düşük, ancak bir ticari firmanın rekabet ortamı içerisinde olması ve siyasi, ekonomik gelişmelerden etkilenmesi sebebiyle çevre belirsizliği yüksek olarak alınmalıdır.

6. BİLGİ YÖNETİMİ ÇÖZÜMLERİ TESPİT PROGRAMI

Yukarıdan açıklanan bilgiler ışığında, Bilgi Yönetimi Çözümleri Tespit Programının kullanımını bir örnek üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Örnek olarak Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ölçekli bir yazılım şirketi alınmıştır.

Yazılım şirketinin 15 çalışanı olduğu, müşterinin talepleri doğrultusunda çeşitli alanlarda yazılım yaptığı, fark yaratmak istediği, bu kapsamda risk aldığı ve yüksek oranda kar yapmak istediği, sistem ve yazılım mühendislerinin yazılım yaparken birbirinden bilgi almak zorunda olduğu, şirketteki dokümantasyon ve kayıt sistemlerinin yeterince gelişmediği, bilginin mühendislerin zihninde olduğu ve şirketin bir teknoparkta faaliyet gösterdiği varsayılmıştır.

Program açıldığında sunulan Tablo 2’de sunulan excel ekranı yardımıyla, 7 kriter için Bilgi Yönetim Çözümleri uygulanacak kurum/kuruluş/organizasyona ilişkin karakteristik özellikler kullanıcı tarafından seçilir. Örnekte;

- Organizasyonun çeşitli alanlarda faaliyet icra etmesinden dolayı, görev belirsizliği yüksek,
- Çalışanların birbirinden bilgi almak zorunda olmasından dolayı, Görevlerin/çalışanların birbirine bağımlılığı yüksek,
- Organizasyonda dokümantasyon ve kayıt sistemlerinin yeterince gelişmemiş olması sebebiyle, şirketteki bilgi örtük,
- Yazılım alanının özelliğinden dolayı organizasyondaki bilgi süreçsel,
- Şirketin 15 çalışanı olması sebebiyle organizasyon büyüklüğü küçük,
- Şirketin risk alması ve yüksek oranda kar etmeyi hedeflemesi nedeniyle, organizasyonun stratejisi saldırgan,
- Şirketin teknoparkta faaliyet göstermesi ve rekabetin fazla olması sebebiyle, çevre belirsizliği yüksek olarak alınmıştır.

Tablo 2: Organizasyon Karakteristikleri Tablosu

Organizasyona Ait Özellikleri Seçiniz	
Görev Belirsizliği	Yüksek Düşük
Birbirine Bağımlılık	Yüksek Düşük
Bilgi	Örtük Açık
Bilgi	Süreçsel Deklaratif
Organizasyon Büyüklüğü	Küçük Büyük
Organizasyon Stratejisi	Defansif Saldırgan
Çevre Belirsizliği	Yüksek Düşük

ORGANİZASYONDA KULLANILABİLECEK SÜREÇLER, MEKANİZMALAR VE TEKNOLOJİLER				
	Süreçler	Skor	Mekanizmalar	Teknolojiler
1	Sosyalizasyon (Keşfetme)	6,5	rotasyon, konferanslar, beyin fırtınası toplantıları, ortak proje ve girişimler	video konferans, elektronik tartışma grupları, e-posta
2	Yönlendirme	5	hiyerarşik organizasyon yapısı, yardım masası, destek merkezi	Uzman bilgisi keşfetme ve transferi, sorun giderme sistemleri, vaka bazlı reasoning sistemleri, karar destek sistemleri
3	Sosyalizasyon (Paylaşma)	5	rotasyon, konferanslar, beyin fırtınası toplantıları, ortak proje ve girişimler	video konferans, elektronik tartışma grupları, e-posta
4	Kombinasyon	4	toplantılar, telefon görüşmeleri, dokümanlar, ortak doküman yaratma	veri bankaları, web tabanlı data erişimi, veri madenciliği, enformasyon ambarları, web portalları, alınan dersler, en iyi uygulamalar

ÇALIŞTIR

“ÇALIŞTIR” düğmesine basılması ile beraber seçilen özelliklere bağlı olarak, Tablo 3’de görüldüğü gibi, Bilgi Yönetimi Süreçlerinin her birinin yukarıda belirtilen 7 kriter için ağırlıklandırılması suretiyle, her bir Bilgi Yönetimi Süreci için toplam ağırlık hesaplanır. Bu tablo programda görüntülenmez. Ağırlık hesaplamasında, eğer süreç belirlenen kriterin iki özelliği içinde kullanılabilir ise 0,5 değeri, incelenen organizasyona uyan özellik için kullanılabilir ise 1, kullanılamaz ise 0 değeri atanır. Örneğin bir organizasyonun görev belirsizliği yüksek olarak belirlendi ise, görevlerin birbirine benzerlik oranı yüksek olmayacağı için yazılan bir rutin her göreve uygulanamaz. Her göreve özel rutin belirleme ihtiyacı duyulacaktır. Bu kapsamda bu tür organizasyonlarda rutinlerin kullanılması uygun olmayacaktır. Bu çerçevede, “rutinler” süreci ile “görev belirsizliği” kriterinin birleştiği kareye 0 değeri atanır. Ağırlık hesaplaması sonucunda, incelenen organizasyona uygulanabilecek en uygun Bilgi Yönetim Süreçleri tespit edilir. Tablo 2’de verilen örnekte bu organizasyona en uygun süreç sıralaması Sosyalizasyon (Keşfetme), Yönlendirme, Sosyalizasyon (Paylaşma) ve Kombinasyon olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3: Bilgi Yönetim Süreçlerinin 7 Kriterine Göre Ağırlıklarının Hesaplanması

	Görev Belirsizliği	Birbirine Bağımlılık	Bilgi (örtük/açık)	Bilgi (süreçsel/deklaratif)	Organizasyon Büyüklüğü	Organizasyon Stratejisi	Çevre Belirsizliği	Toplam Ağırlık
Sosyalizasyon (Keşfetme)	1	1	1	0,5	1	1	1	6,5
Yönlendirme	1	0,5	0,5	1	1	0	1	5
Sosyalizasyon (Paylaşma)	1	1	1	0,5	1	0,5	0	5
Kombinasyon	0	1	0	0,5	0,5	1	1	4
Rutinler	0	0,5	0,5	1	0	0	1	3
Dışsallaştırma	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0	2,5
Değiştirme	0	1	0	0,5	0	0,5	0	2
İçselleştirme	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1,5

Tablo 3'de belirlenen süreçlerin ağırlık değerlerine göre büyükten küçüğe ilk 4'ü ve anılan süreçlerin organizasyonda uygulanabilmesi için gerekli mekanizma ile teknolojiler programın final ekranında (Tablo 4) kullanıcıya sunulur.

Tablo 4: Organizasyonda Kullanılabilecek Süreçler, Mekanizmalar ve Teknolojiler

ORGANİZASYONDA KULLANILABİLECEK SÜREÇLER, MEKANİZMALAR VE TEKNOLOJİLER				
	Süreçler	Skor	Mekanizmalar	Teknolojiler
1	Sosyalizasyon (Keşfetme)	6,5	rotasyon, konferanslar, beyin fırtınası toplantıları, ortak proje ve girişimler	video konferans, elektronik tartışma grupları, e-posta
2	Yönlendirme	5	hiyerarşik organizasyon yapısı, yardım masası, destek merkezi	Uzman bilgisi keşfetme ve transferi, sorun giderme sistemleri, vaka bazlı reasoning sistemler, karar destek sistemleri
3	Sosyalizasyon (Paylaşma)	5	rotasyon, konferanslar, beyin fırtınası toplantıları, ortak proje ve girişimler	video konferans, elektronik tartışma grupları, e-posta
4	Kombinasyon	4	toplantılar, telefon görüşmeleri, dokümanlar, ortak doküman yaratma	veri bankaları, web tabanlı data erişimi, veri madenciliği, enformasyon ambarları, web portalları, alınan dersler, en iyi uygulamalar

Verilen örnekteki organizasyonda dolaşan bilginin örtük ve çalışanların zihinlerinde olması, icra edilen görevlerde çalışanların birbirine bağımlı olması, çalışan sayısının az olması sebebiyle, sosyal paylaşımın öne çıktığı sosyalizasyon ve kombinasyon süreçleri, çevre belirsizliğinin yüksek olması nedeniyle organizasyonun hızlı bir reaksiyon sürecine ihtiyaç duyması, bilginin süreçsel (know how) olması, görev belirsizliğinin yüksek olması (rutin talimatlar yazılmasına uygun olmaması) sebeplerinden dolayı, uzmanlar tarafından bilginin aktarılmadan diğer çalışanların sözlü talimatlarla yönlendirilmesi süreçleri ön plana çıkmıştır. Bu süreçlerin kullanılması organizasyondaki Bilgi Yönetiminin etkinliğini artırarak, organizasyonun sürdürülebilir rekabetçiliğine katkı sağlayacaktır.

7. SONUÇ

Organizasyonların hızla gelişen dünyaya ayak uydurabilmesi için bilgi yönetimi bir gereklilik haline gelmiştir. Etkin ve sonuca ulaştıran bilgi yönetimi için doğru bilgi yönetimi süreç, mekanizma ve teknolojilerinin seçilerek uygulanması gerekmektedir.

Bu kapsamda tarafımızdan hazırlanan Organizasyonlar için Bilgi Yönetimi Çözümleri Tespit Aracı, kullanıcıya incelemek istediği organizasyona ilişkin karakteristikleri programa girmesi suretiyle, söz konusu organizasyona uygun bilgi yönetimi süreç, mekanizma ve teknolojilerini tespit etme olanağı sağlamaktadır.

Bu sayede organizasyona;

- Belirlenen ana sahada rekabetçiliği geliştirme,
- Yenilik yapma sürecinin hızlandırılması ve ürünün pazara ulaşım süresinin kısaltılması,
- Karar verme sürecinin hızlandırılması,
- Organizasyonel bağlılığın artırılması,
- Sürdürülebilir rekabetçilik avantajının tesis edilmesi (Davenport ve Prusak, 1998) imkanı sağlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- CELEP C. ve ÇETİN B., Bilgi Yönetimi, 2003.
- Davenport, T.H., DeLong, DW ve Beers, M.C., 1998. Successful Knowledge Management Projects. Davenport, T., ve Prusak, L., 1998. Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. , 1993. Post-Capitalist Society. New York: HarperCollins.
- Garvin D., 1997. A Note on Knowledge Management, Harvard Case Study No.9-398-031, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Irma Becerra-Fernandez, Avelino Gonzalez, Rajiv Sabherwal, 2004. Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies (Prentice Hall).
- Martin Hoegl ve Anja Schulze, 2005. How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods.
- McAdam, Rodney, McCreedy, Sandra, 1999. A Critical Review of Knowledge Management Models, Learning Organisation.
- Nonaka, I., 1995. The Knowledge Creating Company, Oxford University Press NY.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H., 1995. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford.
- Nonaka, I., Toyama, R. ve Konno, N., 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning 33, 5–34.
- Quintas, P., Lefrere, P., Jones, G. , 1997. Knowledge Management : A Strategic Agenda, Long Range Planning, 30, 385-91.
- Yıldız, 2008. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri.

KÜÇÜK VE MİKRO İŞLETMELERİN BİLGİ YÖNETİMİ DÜZEYİ, UYGULAMALARI, ARALARINDAKİ FARKLAR VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR

Tuna USLU
Gedik Üniversitesi

ÖZET

Örgütlerde bilgi, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarını takip ederek yayılabilir. Araştırmamızın ilk amacı, farklı ölçekteki küçük işletmelerde çalışanların ne derece bilgi paylaşımına imkânları olduğunu saptamaktır. Çalışmanın ilk bölümünde mikro ve küçük işletmelerin kullandığı bilgi yönetimi (internet, intranet, mobil ofis vb.) araçları ve alternatifleri karşılaştırılmaktadır. Diğer taraftan, Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunun geleneksel yapısı düşünüldüğünde bilgi akışının ve yönünün yukarıdan aşağıya olduğu şeklindedir. Araştırmamızdaki varsayım, küçük işletmelerde çalışanların birbirleriyle daha yoğun bilgi alışverişine girmelerinin, bilişim teknolojilerinin ve bilgi paylaşımının, yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin örgüte bağlılığı ve iş tatminini artıracığı yönündedir. Çalışanların yöneticileri tarafından bilgilendirilmeleri ve fikirlerini iletebilmelerinin kurumlarına güvenmelerini bağlanmalarını sağlayacağı, yani bilgi yönetimi uygulamalarının ancak her yönde iletişim kanallarının kullanılabilirliğini artırarak örgüte bağlılığı ve iş tatminini etkileyeceği varsayılmaktadır. Bulgularımızın, farklı ölçekteki işletmelerde çalışanların etkin iletişim ve bilgi paylaşımı içinde olmalarının önemine ve aralarındaki farklara, mikro ve küçük ölçekli işletmeler için kritik iletişim kanallarına dikkat çekeceğini düşünüyoruz.

Anahtar Kelimeler: bilgi yönetimi, örgütsel iletişim, güven, örgüte bağlılık, iş tatmini

1. GİRİŞ

Çalışan sayısı, ekonomik düzey, teçhizat ve tesis varlığı, pazar büyüklüğü, mal ve hizmetin türü, faaliyette bulunulan sektör, üretim tekniği ve kapasite, kuruluş şekli, aile ilişkileri KOBİ tanımını ve özelliklerini etkileyen faktörlerdir (Çetin, 1996; Müftüoğlu, 2002). Ancak mikro işletmeler ile küçük işletmeler arasındaki tanım ve farklar çok net değildir.

Mikro ve küçük işletmelerde ast-üst ilişkileri doğrudan gerçekleştiği ve tüm işleme yansıma imkânı olduğu için iletişim konusundaki problemler personelin yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı problemlerde önemli bir öncül vaziyetindedir. Zaman içinde KOBİ'lere çalışan bağlılığının azalması iş tatmini kavramını da ön plana taşımıştır (Demir ve arkadaşları, 2000). Aynı zamanda büyük işletmeler de çalışanlar için daha fazla imkan sunmaktadır. Bu nedenle genç ve nitelikli işgörenler esneklik avantajına rağmen küçük işletmeler yerine büyük firmaları tercih etme eğilimindedir (Oktav ve arkadaşları, 1990) Ancak KOBİ'ler bilgisayar çağının kişisel verimliliği artırıcı etkisini büyük işletmelere göre daha hızlı bir şekilde kavrayarak uygulamaya aktarması nedeniyle çalışanların iş tatminini de artırmaktadır (Özen, 2003).

Bilgi günümüzde KOBİ'ler için önemli bir üretim girdisi konumundadır (Koçak, 1996) ve bilgiyi gereksiz bir harcama kalemi olarak gören KOBİ'ler temel yeteneklerinde de başarısızlığa düşmektedir (Oktav, 1990). Ancak bugün pek çok işletme bilgiye yatırım yapmamaktadır (Özgen ve Doğan, 1997). KOBİ'lerin yeni pazarlara açılmaları bilgi konusunda altyapı kurmalarına bağlıdır (Özaytekin, 2002) Giderek önem kazanan iç ve dış müşterinin tatmini, toplam kalite bilinci, yeni teknolojileri takip etme ve bunlara uyum sağlama ancak bilgiye yapılan yatırımla mümkün olacaktır. KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanacak yatırımları bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Kırçova, 2006), bu yatırım gün geçtikçe maddi olarak daha ucuza mal olmakla beraber manevi olarak değer kazanmaktadır.

Kurumlarda bilgi akışı için çalışanlarla iletişim ve sosyal etkileşim kurmanın önemini kavramış bir yönetime ihtiyaç vardır, çünkü işgörenlerin sosyalleşmesi aynı zamanda bilgi yönetiminin dinamiklerinden bir tanesidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 71). Bilgi yönetimi çıktıları örgütsel iletişim aracılığıyla etkilemektedir, çünkü faaliyetlerinde bilgi iletişim araçları, teknikleri ve kanalları ağırlıklı olarak kullanıldığı yönetim boyutuna göre iletişim boyutu daha ön plandadır (Çapar, 2002). Yazında bilgi paylaşımı ile iş tatmini ve güven duygusu arasında doğrusal ilişki kurulmaktadır (Özler ve arkadaşları, 2004). Cook ve Wall (1980) kuruma güvenin diğer meslektaşlara güven, yönetime güven, örgüte bağlılık kavramlarıyla pozitif ilişki içinde olduğunu bulmuştur. Ancak Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları meta-analiz çalışması sonucunda iletişimi ortamsal öncellerin en kuvvetli olanı olarak bulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ALTYAPISI

Postmes ve arkadaşlarına (2001) göre dikey iletişim önemli ölçüde duygusal bağlılığı destekler. Genellikle kurumlarda biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere hiyerarşik bir biçimde dikey olarak akar. Bilgi akışını engelleyen sebepler incelendiğinde, tek yönlü yukarıdan aşağıya iletişim kurulmasının nedenlerden biri olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişimde bilgi akışı öncelikle yukarıdan aşağıya ve sonrasında aşağıdan yukarıya sağlanır (Özarallı ve Uslu, 2009). Goris ve arkadaşları (2000) iletişimin iş tatminini artırdığını göstermiştir. Birey ve iş uyumunun düşük olduğu durumlarda da, aşağı yönlü iletişimin iş tatmininin belirlenmesinde bir ara değişken olduğu bulunmuştur (Gibson ve Hodgetts, 1991).

Diğer taraftan, Zhui ve arkadaşları (2004) işgörenlere sağlanan bilginin geçerli ve güvenilir olmasının her zaman çalışan tatminini olumlu etkilemediğini, bu bilginin ancak iyi bir şekilde tasarlanmasının ve amacına uygun iletilmesinin tatmini olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. İletişim kalitesini, yukarı yönlü iletişimin zamanında, olumlu, güncel kurumsal yönetimi ve kurum politikasını destekleyici ve doğrudan kişiye yönelik olması artırır (Richmond ve McCroskey, 2008). Whitener ve arkadaşları (1998) yöneticinin işgörenlerin güvenini sağlamadaki davranışları olarak; tutarlılık, dürüstlük, düşüncelerin açıkça paylaşılması, kontrolün paylaşımı ve devredilmesi, yukarıdan aşağıya (direkt, doğru, açıklayıcı ve açık) iletişim ve geri bildirim ile ilgi gösterilmesi olarak sıralamıştır. Diğer yandan de, kriz dönemlerinde iş görenler belirsizlik nedeniyle yönetimden daha fazla bilgi almayı beklerler. Bu duruma rağmen paylaşımcı olmayan yöneticilere karşı güvensizlik artacağı gibi bu durum örgüte olan güveni de sarsar. (Wetlaufer, 1998) Böyle ortamlarda yüz yüze iletişime ve doğru kanalların kullanılmasına daha çok ihtiyaç olur. Kurum içi değişimlerin, kurum dışından ya da dolaylı yollarla ulaştırılması kuruma duyulan güveni olumsuz yönde etkiler (Hargie ve Tourish, 2000).

Örgüte güvenin gelişmesini etkileyen en önemli faktörler örgüt içerisindeki etkin iletişimdir (Mishra ve Morrissey, 1990). Ellis ve Schokley-Zalabak (2001) işle ve örgütü ilgilendiren konularla ilgili iş görenlerin bilgilendirilmesinin amire ve yönetime duyulan güveni etkileyen bir faktör olarak ortaya koymuştur. Çalışanlar arasında kurulan psikolojik bir sözleşme de karşılıklı güven, işbirliği ve gönüllülüğe dayalı olarak gerçekleşmekte ve duygular arasındaki etkileşime dayanmaktadır (Morris and Fieldman, 1996).

Güven, doğrudan ve tekrarlanan ilişkilerin, ortak değer ve normların, karşılıklı bağımlılığın bir sonucu olarak tanımlanabilir (Özler ve arkadaşları, 2004). Kuruma duyulan güvenin yükselmesi ile

örgütsel bağlılığın artması (Cook ve Wall, 1980; Diffie-Couch, 1984; Fairholm, 1994; Sonnenburg, 1994; Pillai ve arkadaşları, 1999) ilişkilidir. Üst yönetime güvenin yüksek olması ile örgütsel sonuçların istenilen yönde olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Özbek, 2006). Örgüt içerisinde geliştirilen güven duygusu, kişilerin birbirlerine ve kişilerin örgüte güven duymalarını güçlendirmektedir. Bu noktada örgüt içerisindeki etkin ve açık iletişim güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Mishra ve Morrisey (1990) açık iletişim, düşüncelerin doğru aktarılması, kritik bilginin paylaşılması ve çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesinin örgütteki güvenin ve çalışanların verimliliğinin artmasında rol oynadığını ortaya koymuşlardır.

Karar alma mekanizmalarının merkezi olmaması, politika ve prosedürlerin formel olarak açıklanmış olması, rol belirsizliğinin olmaması duygusal bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir (Meyer ve Allen 1991). Gilbert ve Tang (1998), Tyler ve Degoey (1996) iletişim ve katılımın örgütsel güven üzerinde olumlu etki yarattığını belirtmişler, açık iletişim ile örgütsel bağlılığı ilişkilendiren sonuçlara ulaşmışlardır. Yöneticiye duyulan güven örgüte duyulan güveni besleyen bir unsurdur (Tan ve Tan, 2000). Yönetici kurumun bir temsilcisi olarak görüldüğünden, iş gören ile amir arasında oluşan kişilerarası güven kuruma yansıtılarak çalışanların kuruma karşı olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağlar (Arslantaş, 2008).

Büyük işletmelerde işbirliğinin gelişmesi (La Porta ve arkadaşları, 1997) ve kurumun görev tanımının yayılması (Fairhurst ve arkadaşları, 1997) ile kuruma duyulan güvenin yakın ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur. Aynı şekilde, kurum içerisinde yöneticiye güven, ilişkilerin güçlenmesine ve bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır (Nyhan, 1999; Asunakutlu, 2007). Goris ve arkadaşları (2003) tarafından yöneticiye duyulan güvenin zayıf olmakla beraber iş tatminin belirlenmesinde anlamlı düzeyde belirleyici olduğu saptanmıştır. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) ise kuruma duyulan güveni iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirmişlerdir. Liou (1995) kuruma duyulan güvenin işgörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanmasında en önemli etken olduğunu belirtir. Meyer ve arkadaşları (2002) ise duygusal bağlılığın oluşması için kişisel olarak süreçlere dâhil olmanın ve organizasyonun hedeflerini benimsemenin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenin güçlendirilmesi, karar mekanizmalarına dâhil edilmesi, yöneticilerin çalışanlarına geribildirimde bulunması gibi uygulamalarla kuruma bağlılık sağlanabilir (Perry, 2004).

3. HİPOTEZLER

H1: Mikro işletmelerle küçük işletmeler arasında, çalışanın işletmeye ortak olması, kullanılan bilgi yönetimi ve kurumsallaşma araçlarını kullanma açısından farklar bulunmaktadır.

H2: Mikro işletmelerle küçük işletmeler arasında, bilgi yönetimi ve örgütsel iletişim etkinliği açısından anlamlı fark bulunmaktadır.

H3: Bilgi yönetimi yukarıdan aşağıya iletişim aracılığıyla aşağıdan yukarıya iletişimi artırarak iş tatmini ve kuruma duygusal bağlılık üzerinde pozitif etki yaratır.

H4: Kuruma duyulan güven, yöneticiye güven ve kuruma duygusal bağlılık arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.

H5: Yöneticiye güven, yukarıdan aşağıya iletişim ve kuruma duyulan güven arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın kapsamına Gebze, Kocaeli ve İzmir Ticaret Odasına kayıtlı işletmeler dâhil edilmiş, 50'den az çalışana sahip işletmelere 2010 yılında toplam 700 anket dağıtılmıştır. Anketler toplanırken firma yetkililerinden işgören sayısı ve beyan edenlerden işletmenin 2009 yılı yaklaşık cirosu öğrenilmiş, anketler 10 kişiden az çalışana sahip ve 10 ile 50 arası çalışana sahip işletmeler olmak üzere sınıflandırılmıştır. Ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla SPSS'de varimax döndürmesi ile keşifsel faktör ve Cronbach Alpha iç tutarlılık analizi uygulanmıştır. Sektör ve çalışanlar

arasındaki fark testleri SPSS 17 aracılığıyla, modelin sınanmasına yönelik analizler ve sektörlere özgün ayrı ayrı modeller de AMOS 18 aracılığıyla yapı denklik modeli kurularak test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan soru formu altı bölüm; “Çalışan Özellikleri ve Çalışma Ortamı Soru Formu” (33 madde), “Bilgi Yönetimi” (7 madde), “Dikey İletişim” (14 madde), “Yöneticiye ve Örgüte Güven” (20 madde), “Örgüte Duygusal Bağlılık” (9 madde) ve “İş Tatmini” (3 madde) olmak üzere toplam 86 soru ve ifadeden oluşmaktadır.

“Bilgi Yönetimi”ni ölçmek için Erdoğan ve İpçioğlu’nun (2004) ölçeğindeki 4 boyutun (bilginin mevcudiyeti, paylaşımı, yenilenmesi ve akışı) en ağır faktör yüküne sahip 4 ifadesi ile JCI Akreditasyon Standartları’nın (Joint Commission International, 2010) Organizasyonel Odaklı Standartlar başlığı altında bulunan “İletişim ve Bilgi Yönetimi” bölümündeki (2010: 229-245) ana maddeler kullanılmıştır. “Dikey İletişim Formu” Postmes, Tanis ve De Wit’in 2001 yılında geliştirdikleri ifadelerden alınmıştır. “Yöneticiye ve Örgüte Güven Formu” İslamoğlu ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş olan ölçekteki 10’ar maddeden oluşmaktadır. “Örgüte Duygusal Bağlılık” Meyer ve arkadaşlarının (1993) ölçeğinden alınmıştır. “İş Tatmini” ise Cammann ve arkadaşlarının (1983) ifadeleriyle ölçülmüştür.

5. BULGULAR

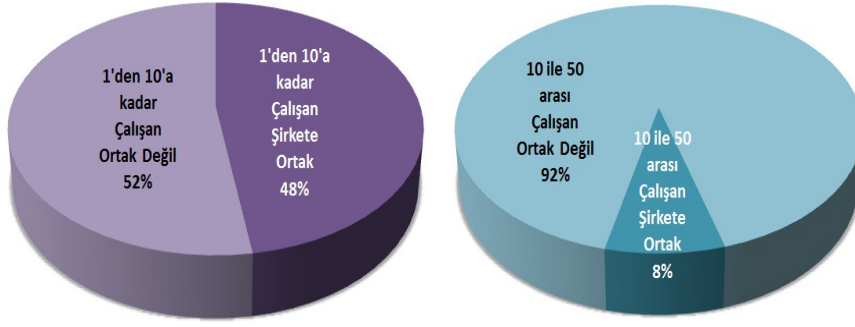
Araştırmaya katılan örneklemin ve işletmelerin demografik özellikleri Tablo 1’de görülmektedir. Çalışmada kullanılan her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiş, güvenilirlik katsayıları 0.70 üzerinde ve kabul edilebilir derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1: Katılımcı İşletme Çalışanlarının Demografik Özellikleri

N=520		Mikro İşletmeler	Küçük İşletmeler
	İşletme Sayısı	185	335
	Çalışan Sayısı Ortalaması	4,27	27,6
	Yaklaşık İşletme Cirosu Ort.	470.000 TL	1.630.000 TL
	Ortalama Yaş	33,31	33,79
	İş Hayatı Süresi (Yıl)	11,66	12,05
	İşletmede Çalışma Süresi	6,67	6,1
Cinsiyet	Kadın	%42,2	%35,3
	Erkek	%57,8	%64,7
İdarecilik	Yönetici	%52,4	%36,4
	Yönetici Olmayan	%47,6	%63,6
Eğitim	İlköğretim	%3,8	-
	Lise	%11,9	%9,6
	Üniversite	%56,8	%63,2
	Lisansüstü	%27,6	%27,2

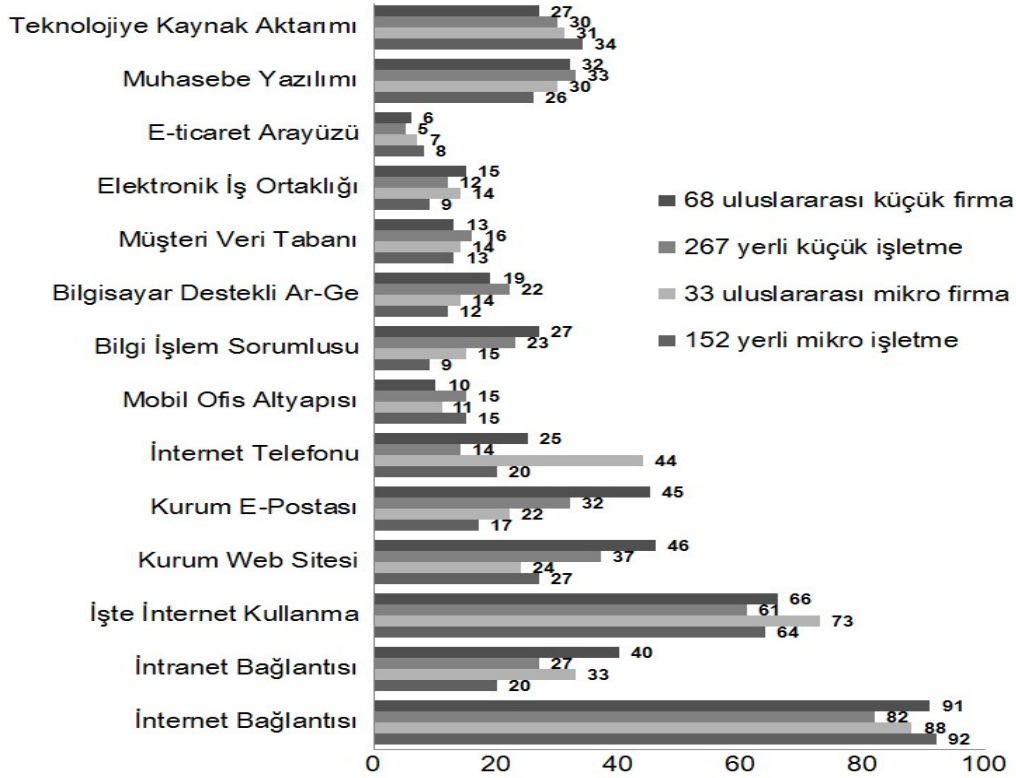
Mikro ve küçük işletme ayrımına göre çalışanların iş yerlerine ortak olma oranları da Şekil 1’de aktarılmıştır. Bilgi yönetimi ve kurumsallaşma araçlarını kullanma oranları açısından da bu işletmeler arasında farklar gözlenmektedir (Şekil 2 ve 3), birinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Şekil 1: Mikro ve Küçük İşletmelerde Çalışanların Şirket Sahibi/Ortağı Olma Oranları

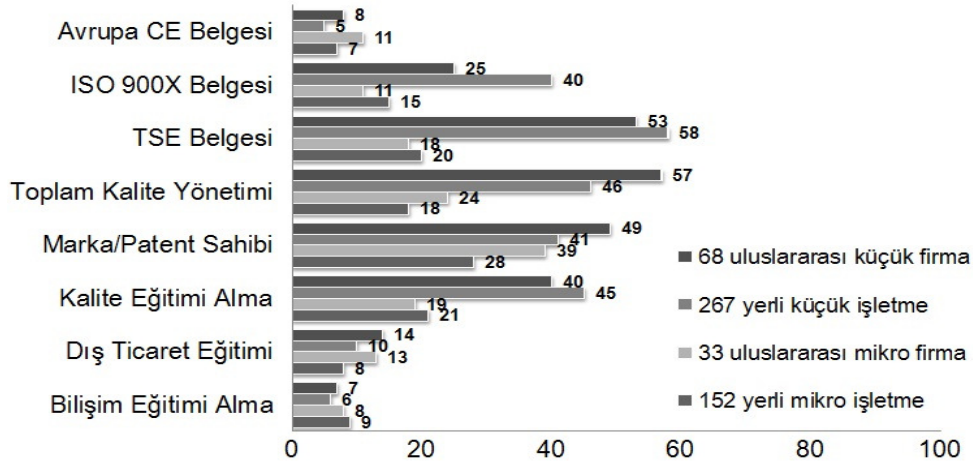


Personel seçimiyle ilgili, mikro ve küçük işletme sahibi veya ortağı olan katılımcıların $\frac{3}{4}$ 'ü işe uygun personel alınmasını, $\frac{1}{4}$ 'lük kesim ise kişiye yönelik iş imkânları yaratılmasını tercih etmektedir. İşletme sahipleri işin yürümesiyle ilgili karar verirken %46 işin içinden yetişmiş olanları, %28 işin eğitimini almış olanları tercih ettiklerini ve %26 oranla fark gözetmediklerini belirtmektedir.

Şekil 2: Yurtdışı Bağlantılı ve Yerel Ayrımına Göre Mikro ve Küçük İşletmelerin Kullandıkları Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Oranları

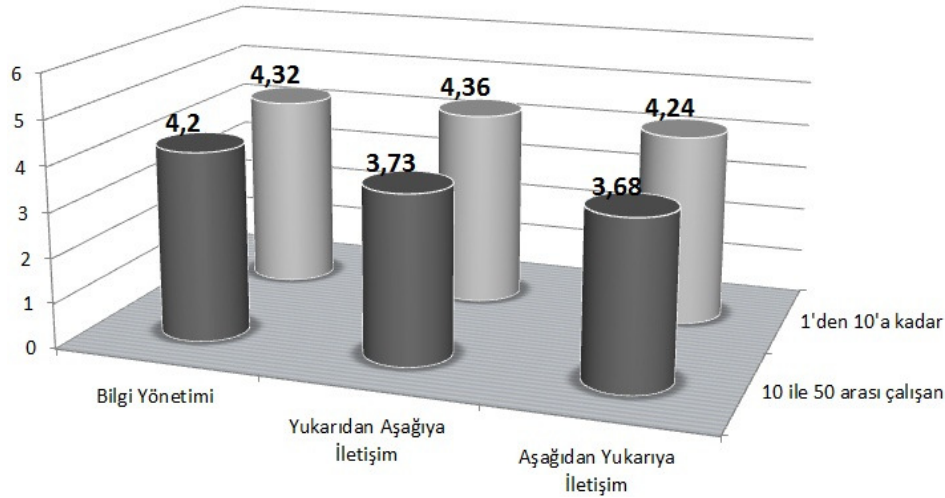


Şekil 3: Yurtdışı Bağlantılı ve Yerel Ayrımına Göre Mikro ve Küçük İşletmelerin Kullandıkları Kurumsallaşma Araçlarının Oranları



Küçük-mikro işletme ayrımına yönelik yaptığımız fark analizlerinde, bilgi yönetimi açısından anlamlı fark bulunmazken ($t=,596$ $p=.55$), diğer taraftan yukarıdan aşağıya iletişim ($t=2,943$ $p=.003$) ve aşağıdan yukarıya iletişim ($t=2,736$ $p=.007$) açısından anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 1). 1 ila 9 çalışana sahip işletmelerde, iletişim yoğunluğu 10'dan 50'ye kadar çalışan olan firmalara göre daha fazladır, ikinci hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 1: İşletmede Çalışan Sayısının Bilgi Yönetimi ve Örgütsel İletişimde Yarattığı Fark



Hipotezlerimiz doğrultusunda oluşturulan yapı denklik modeli, mikro işletme ve küçük işletme gözlemleriyle sınanmış, uyum indeksleri ayrı ayrı Tablo 6'da verilmiştir. Literatürde model uygunluğunun değerlendirilmesi için birden fazla uyum indeksi kullanılmaktadır (Arbuckle ve Wothke, 1999). Bunlardan biri X^2 (Ki-kare)'dir. Manidar olmayan X^2 değerleri varsayılan modelin elde edilen verilerle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ancak X^2 değerleri örneklem büyüklüğünden etkilenen bir istatistik yöntemidir. Örneklemin büyük olduğu durumlarda ise Ki kare değerinin serbestlik derecesi etkisinden arındırılmış hali olan X^2/sd (Relative Chi Square Index) ile RMSEA (Root Mean Square Error

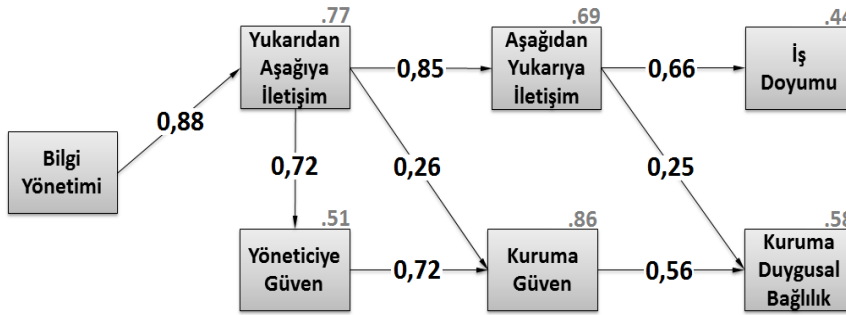
of Approximation), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodnes of Fit Index), NFI (Normed Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerine bakmak gerekir (Sümer, 2000). Yapısal eşitlik modellerinde yaygın olarak kullanılan uyum ölçütleri olan GFI, AGFI, CFI ve NFI değerlerinin de 1'e yaklaştıkça modelin eldeki verilere daha iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. RMSEA'nın 0,05–0,08 arasındaki değerleri iyi uyumu, 0,05'ten küçük değerleri ise mükemmel uyumu gösterir (Byrne, 1998; Joreskog ve Sörbom, 2001; Teo ve diğerleri, 2003). Çalışan sayısına göre farklılaşan (Şekil 5 ve 6) modeller, indeks ve kabul edilebilirlik bakımından iyi uyum göstermiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Model Uyum İndeksleri ve Modellere İlişkin Değerler

Uyum Testleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Mikro İşletme Modeli N=185	Küçük İşletme Modeli N=335
GFI	> 0.95	> 0.90	0,972	0,977
AGFI	> 0.90	> 0.85	0,927	0,932
RFI	> 0.90	> 0.85	0,970	0,965
CFI	> 0.97	> 0.95	0,992	0,988
NFI	> 0.97	> 0.95	0,984	0,984
RMSEA (PCLOSE)	< 0.05	< 0.08	0,076 (,178)	0,08 (,056)
X ² / sd	< 2.0	< 5.0	2,06	3,39

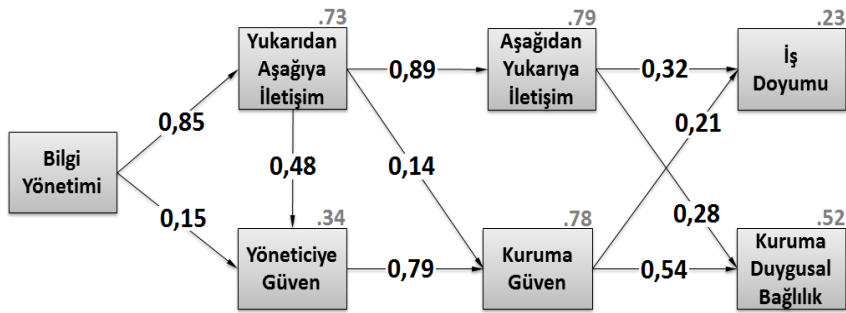
Bu değerler doğrultusunda oluşan modellerin standart izlek diyagramları da Şekil 3 ve 4'te verilmiştir.

Şekil 4. Mikro İşletme Sonuçları (p <0.001)



Bilgi yönetiminin kuruma duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi çalışanların iletişim faaliyetlerine katılımı, amirleri ve kurumlarıyla kurdukları ilişkiler aracılığıyla gerçekleşmektedir, üçüncü, dördüncü ve beşinci hipotezlerimiz desteklenmiştir.

Şekil 4. Küçük İşletme Sonuçları (p <0.001)



6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Mikro ve küçük işletmeler bilişim ve kalite güvence araçlarını kullanma konusunda benzer bir süreç takip ettikleri halde özellikle Toplam Kalite Felsefesi açısından küçük işletmeler daha fazla uygulama yapmaktadır. Mikro işletmelerde iletişim etkinliği ise küçük işletmeler göre daha fazla önem kazanmaktadır. Bilgi ve iletişim yönetiminin kuruma duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi çalışanların iletişim faaliyetlerine katılımı, amirleri ve kurumlarıyla kurdukları ilişkiler aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Özellikle mikro işletmelerde iletişimin iş tatmini ve kuruma duygusal bağlılık üzerindeki etkisi daha da kritik bir biçimde artmaktadır. Bu nedenle mikro işletmelerin kalite felsefesini kavramasının ve bilişim araçlarına yatırım yapmasının önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Elbette ki kendi işletmesinin sahibi olan yöneticiler, az sayıda çalışana ve kaynağa sahip bu işletmeler açısından böyle bir yükün altına girmek önemli veya ertelenebilir bir karar olarak görünebilir, ancak bu karar sürdürülebilirlik açısından olmazsa olmaz biçimi nedeniyle öyle ya da böyle çıkılması gereken bir yolculuktur. Aynı zamanda bu adım işgörenlerin tatmin, yöneticilerine ve kurumlarına güveni, bağlılıkları ve işlerinde tatmin olmaları açısından bir öncel konumundadır.

KAYNAKÇA

- Arbuckle, J.L. ve W. Wothke (1999), **Amos 4.0 User's Guide**, SPSS Inc.
- Arslantaş, C.C. (2008). “Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma”, **TİSK Akademi**, 2008(1), ss. 100-117.
- Asunakutlu, T. (2007). “Güven, kültür ve örgütsel yansımaları”, **Kültürel Bağlamda Yönetel-Örgütsel Davranış**, Türk psikologlar derneği yayınları, No 31.
- Byrne, B.M. (1998). **Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS**, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, New Jersey.
- Cammann, C., Fichman, M. Jenkins, D. ve Kelsh, J. (1983) “Assessing the attitudes and perceptions of organizational members”, S. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, ve C. Cammann (Editör), **Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices**, NY: John Wiley, ss. 71-138
- Cook, J. And Wall, T. (1980).. “New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Nonfulfillment”, **Journal Of Occupational Psychology**, 53, ss. 39-52.
- Çapar, B. (2002). “Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü”, **I. ÜNAK Genel Konferansı**, 10-12 Ekim 2002, Samsun 19 Mayıs Üniversitesi.
- Çetin, C. (1996). **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul: Der Yayını.
- Ellis, K. ve Schokley-Zalabak, P. (2001). “Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving”, **Communication Quarterly**, 49(4), ss. 382-399.
- Erdoğan, Z. ve İpçioğlu, İ. (2004). “İşletmelerde Liderlik Ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir
- Demir, N., Birbil, D., Atalay, Ni, Yıldırım, Ş. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2. Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:635
- Diffie-Couch, P. (1984). “Building A Feeling Of Trust In The Company”, **Supervisory Trust**, 29, ss. 26-31.
- Fairholm, Gilbert W. (1994). **Leadership And The Culture Of Trust**, Westport: Praeger.
- Fairhurst, G.T., Jordan, J.M. ve Neuwirth, K. (1997). “Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement”, **Journal of Applied Communication Research**, 25, ss. 243-263.

- Gibson, J.W. ve Hodgetts, R.M. (1991). **Organizational Communication - A Managerial Perspective**, 2nd Edition. Harper Collins Publishers: New York.
- Gilbert, J.A. ve Tang, L.P.T. (1998). "An examination of organizational trust antecedents", **Public Personnel Management**, 27 (3), ss. 321–325.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. ve Pettit J.D. (2000). "Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis", **Journal of Business Communication**, 37(4), ss. 348-368.
- Goris, J.R., Vaught, B.C., Pettit, J.D. (2003). "Effects of trust in superiors and influence of superiors of the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, 17(3), ss. 327-343.
- Hargie, O. ve Tourish, D. (2000). **Handbook of Communication Audits for Organizations**, Routledge: London.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. Ve Börü D. (2007). **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Joint Commission International (2010). **Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals**, 4. Baskı, Joint Commission Resources, Illinois, ISBN: 978-1-59940-434-9
- Joreskog, K. ve Sörbom, D. (2001). **LISREL 8: User's Reference Guide**, Scientific Software International Inc.
- Kırçova, İ. (2002). **İnternette Pazarlama**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.
- Koçak, S. (1996), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii İşletmeleri İçin İhracat Stratejileri, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997). "Trust in large organizations", **American Economic Review**, 87, ss. 333–338.
- Liou, K.T. (1995). "Understanding employee commitment in the public organization. A study of the juvenile detention center", **International journal of public administration**, 18, ss. 1269–1295.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", **Psychological Bulletin**, 108, ss. 171–194.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, 1 (1), ss. 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61, ss. 20–52.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78, ss. 538–551.
- Mishra, J. ve Morrisey, M.A. (1990). "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers", **Public Personnel Management**, 19 (4), ss. 443–461.
- Morris, J.A. ve Fieldman, D.C. (1996). "The Dimension Antecedent and Consequences of Emotional Labor", **Academy of Management Review**, 21.
- Müftüoğlu, T. (2003). **İşletme İktisadi**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, New York: Oxford University Press.
- Nyhan, R.C. (1999). "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations", **Review of Public Personnel Administration**, 19, 58.
- Oktav, M., Kavas, A., Önce, G., Tanyeri, M. (1990). **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Ankara: TOBB Yayınları.

- Özarallı, N. ve T. Uslu (2009). “Kamu ve Özel Sektörde Bilgi Paylaşımı ve İletişim Kanallarının İncelenmesi”, **International 7th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings**, Yalova Üniversitesi-İstanbul Üniversitesi, FSM-İstanbul, ISBN: 978-9944-0203-5-0, ss. 1528–1541
- Özaytekin, S. (2002). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi İhtiyacı ve Bilgi Kaynaklarına Ulaşmada Bilgi Sağlayıcının Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek, M.F. (2006), “Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye ve Kırgızistan Uygulaması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özen, Ü. (2003). “İşletme Faaliyetlerinde Kişisel Bilgisayar Kullanıcıların Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Ampirik Çalışma,” **EKEV Akademi Dergisi**, 7, 16, ss. 231-245.
- Özgen, H. ve S. Doğan (1997). **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, TÜBİTAK Matbaası, Ankara.
- Özler, H., Ergun, N.D. ve Gümüştekin E.G. (2004). “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir: 25–26 Kasım.
- Perry, W. R. ve Mankin, D. L. (2004). “Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates.” **Public Personnel Management**, Volume 33, 3, ss. 277–290.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). “Transformational leadership behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors”, **Journal of Management**, 22 (2), ss. 259–298.
- Postmes, T. Tanis, M. ve Wit, B. (2001). “Communication and commitment in organizations: A social identity approach”, **Group Processes Intergroup Relations**, 4(3), ss. 227–246.
- Richmond, V.P. ve McCroskey, J.C. (2008). **Organizational Communication for Survival: Making Work, Work**, 4th ed. Allyn & Bacon: Birmingham
- Sonnenburg, Frank K. (1994). **Managing With A Conscience**, New York: McGraw-Hill.
- Sümer, N. (2000). “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavram ve Uygulamalar”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 3, (6), ss. 49–74.
- Tan, H.H. ve Tan, C.S.F. (2000). “Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization”, **Genetic, social, general psychology monographs**, 26(2), ss. 241–260.
- Teo, H.H., Wei, K.K., ve Benbasat, I. (2003). “Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective”, **MIS Quarterly** 27:1, ss. 19-50.
- Tyler, T.R. ve DeGoey, P. (1996). “Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions”, R.M. Kramer ve T.R. Tyler (Editör), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, ss. 331–356
- Wetlaufer, S. (1998) “After the Layoffs, What Next?”, **Harvard Business Review**, 34.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M.A. ve Werner, J. (1998). “Managers as initiators of trust: An exchange relationship for understandign managerial trustworthy behavior”, **Academy of Management Review**, 23(3), ss. 513-530.
- Zhui, Y., May, S.K. ve Rosenfeld, L.B. (2004) “Information Adequacy and Job Satisfaction during Merger and Acquisition”, **Management Communication Quarterly**, 18(2), ss. 241–270.

Ekonomi

AB UYUM SÜRECİNDE AB HİBE PROJELERİNİN İNCELENMESİ: TRB1 (MALATYA, ELAZIĞ, TUNCELİ VE BİNGÖL) BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Arzu ÇAKINBERK

Tunceli Üniversitesi

Sezgin ZABUN

Tunceli Üniversitesi

ÖZET

Ülkemizde, Avrupa Birliğine (AB) uyum süreciyle birlikte 2002 yılından beri bölgesel kalkınma politikalarında değişiklik yaşanmaya başlanmıştır. AB tarafından kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirerek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklılıklarını azaltmak amacıyla yapısal reformları desteklemek için hibe fonları verilmeye başlanmıştır.

Bu çalışmada; uyum sürecinde bölgesel kalkınma politikalarından ve yaşanan değişimden bahsedildikten sonra AB tarafından uygulamaya konan Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) kapsamındaki fonlar üzerinde kısaca durulmuştur. Daha sonra Malatya, Elazığ, Tunceli ve Bingöl illerini kapsayan TRB1 bölgesinde IPA' dan sağlanan hibeler ve hibe miktarları ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Bölgesel Kalkınma, AB Hibe Fonları, Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA), TRB1 Bölgesi*

GİRİŞ

Ülkemizde, bölgelerarasında ciddi sosyo-ekonomik dengesizliklerin var olduğu bilinmektedir. Bölgesel kalkınma çabaları, sanayileşmenin belli bölgelerde toplanması sonucu oluşan dengesizliği yok etmek amacıyla, geri kalmış bölgelerin sanayileşmesinde ve ülke içinde eşit gelir dağılımının sağlanmasında oldukça önemli bir rol üstlenmektedirler. Bölgesel dengesizliğin en yoğun olarak yaşandığı Doğu Anadolu bölgesinde, günümüze kadar uygulanan çeşitli programlar ile bölgesel kalkınma faaliyetleri yürütülmektedir. Bu bölgesel kalkınma programlarının başarılı olmasıyla bölgede sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyo-kültürel pek çok sorun da ortadan kaldırılabilirdiği düşüncesiyle bu konuya ulusal programlarda oldukça büyük önem verilmiştir.

Avrupa Birliği'ne (AB) uyum süreciyle birlikte Türkiye'de, 1960'lı yıllarda başlayan planlı dönem ile uyguladığı bölgesel gelişme ve bölgeler arasındaki dengesizlikleri gidermeye yönelik politikalarda bazı değişiklikler yaşanmıştır. 2002'de adaylık sürecinin başlamasıyla AB tarafından mali destek vermek amacıyla Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) ile beş bileşende ülkemize hibe fonları verilmeye başlanmıştır. Hibe programları ile yereldeki kurumlara, sosyal taraflara, sivil toplum

kuruluşlarına, üniversitelere, belediyelere, valiliklere, mevcut sorunlarını belirleme, söz konusu sorunlar için ortak çözüm önerileri geliştirme ve bunları hayata geçirme olanağı sunulmuştur.

Aşağıdaki bölümlerde önce IPA bileşenleri ve bu kapsamda alınan fonlar ele alınmıştır. Daha sonra TRB1 Bölgesi özelinde IPA bileşenleri çerçevesinde geliştirilen hibe projeleri ve alınan hibe miktarları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikaları ve AB

Bölgesel dengesizlik, aynı ülkenin farklı yerlerinde görülen her türlü eşitsizlik olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli ülkeler arasında gelişme farklılıkları olduğu gibi, bir ülkenin bölgeleri arasında da coğrafi, iktisadi, sosyal ve kültürel bakımlardan farklılıklar olabilir. Türkiye’de bölgesel dengesizlikler uzun yıllardır kalkınma politikalarının hazırlanmasında belirleyici olmuştur. Diğer bölgelere oranla; milli gelirden aldıkları pay, istihdam oranı, eğitim düzeyi, sağlık harcamaları gibi birçok ekonomik ve sosyal göstergeler bakımından daha ileri bir gelişmişlik düzeyine sahip olan batı bölgeleri, 2001 yılı gayri safi yurtiçi hâsıla (GSYİH)’nın yaklaşık yüzde 85’lik bir kısmını alırken (TUIK, 2007 verilerine göre) doğu bölgeleri ise, kişi başına düşen GSYİH gibi temel parametreler bakımından ülke ortalamasının çok altında değerlere sahiptir. Ayrıca sadece bölgeler arasında büyük dengesizliklerin yanı sıra nispeten gelişmiş bölgelerin de kendi içinde kentsel ve yöresel gelişmişlik farklılıkları mevcuttur.

Bu gerçeklerden hareketle, günümüze kadar bölgesel gelişmenin sağlanması, bölgelerarası gelişmişlik farklarının dengeli bir yapıya kavuşturulması ve bölgesel kalkınmanın hızlandırılması gibi amaçlarla çeşitli politikalar ve araçlar uygulamaya konulmuştur. Bölgesel dengesizliklerin giderilmesi ve ekonomik kalkınmanın sağlanmasında temel araç olan “bölgesel kalkınma planlarının (BKP)” yanı sıra; “yatırım teşvikleri”, “kalkınmada öncelikli yöre (KOY)”, “organize sanayi bölgeleri (OSB)”, “kurumsal sosyal sorumluluk (KSS)” ve “kırsal kalkınma projeleri (KKP)” gibi araçlar kullanılmıştır. Bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmek amacıyla uygulanan bu politikalar ile bölgeler arasındaki dengesizlikler ortadan kaldırılmaya çalışılmasına rağmen bugün hala Türkiye AB ülkeleri ile karşılaştırıldığında, en fazla bölgesel dengesizliğe sahip olan ülke konumundadır (Tutar ve diğerleri, 2007).

AB’nin kuruluş amaçlarından biri, ülkeler ve bölgeler arasında eşit ve dengeli gelişimsağlamaktır. AB’de bölgesel kalkınma yaklaşımının önemi, genişleme stratejisi ile paralel olarak artmaktadır. Hem AB’ye üye devletler arasında hem de üye devlet sınırları içinde bölgesel eşitsizliklerin söz konusu olması ve ayrıca genişleme sürecinin farklı bölgesel eşitsizlikleri de Birliğe taşıyacak olması, bölgesel politika uygulamalarının önemini giderek artırmaktadır (Kargı, 2009).

AB’ye giriş süreciyle birlikte Türkiye, 1963’te başlayan planlı dönemle birlikte uyguladığı bölgesel gelişme ve bölgeler arasındaki dengesizlikleri gidermeye yönelik politikalarını değiştirmek zorunda kalmıştır. Yaklaşık 40 yıldır uygulanan teşvik sistemine dayalı bölgesel gelişme politikaları terk edilerek, yeni bir uygulamaya geçilmiştir (Hasanoğlu ve diğerleri, 2006). Bu uygulamanın temel sebebi; Avrupa Birliği’ne katılım sürecinde bölgesel gelişme politikalarının entegre edilmesidir. Bu politikalarda hedef; bölgesel gelişme farklarını ortadan kaldırmayı amaçlayan bölgesel yatırımları artırmak ve bölge halkının da kalkınmaya katılımını sağlamaktır.

AB tarafından tüm aday ülkelere benimsenen bu yeni yaklaşımda özel sektör ve bölgesel rekabet ön planda olup bölgesel kalkınmanın merkezden değil yerelden yürütülmesi arzulanmaktadır. Başka bir ifade ile kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklılıklarını azaltmak temel amaçtır. Rekabetçi hibe programları şeklinde yürütülen bu programlarda, katılımcılık ön plana çıkmakta, şeffaf ve adil bir değerlendirme sonucu projeler rekabetçi bir ortamda seçilmektedir.

Bu gelişmeleri takiben Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) öncülüğünde AB fonlarının 2004-2006 arasında nasıl dağıtılacağını gösteren ana öncelik konularını belirleyen ve kalkınma için öncelikli bölgeleri hedef alan Ulusal Kalkınma Planı hazırlanmıştır. Geliştirilen programlar çerçevesinde küçük ölçekli altyapı projeleri, insan kaynaklarının gelişimi, gelir ve istihdam yaratılması, tarımsal büyüme ve

destek, turizm gelişimi, kırsal kalkınma, çevrenin korunması ve yaşam kalitesi alanlarında hibe dağıtımı gerçekleştirilmiştir (Bölgesel Gelişme, 2011).

Bu amaç doğrultusunda bazı yapısal değişiklikler söz konusu olup bunlardan en önemlisi de İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (NUTS) yapılması ve her bölgede Bölgesel Kalkınma Ajanslarının (BKA) kurulmasıdır. Katılım sürecinin itici gücüyle, 2002 yılında Türkiye AB'nin NUTS II sınıflandırmasına uyum sağlamak için 81 ilini istatistiksel amaçlarla 26 bölgesel birimde gruplanmıştır.

Bu alanda bölge kavramı ile coğrafi, ekolojik, ekonomik, kültürel, etnik, kentsel ve yönetsel açıdan benzer, yakın bütün olan alan parça kastedilmektedir (Bulut, 2002). Bölgenin başlıca özellikleri, bir coğrafi alanı kapsamaması, benzer ekonomik ve sosyal yapıya sahip olması, ortak tarihi geçmiş çerçevesinde ortak etnik, kültürel ve dini özelliklere sahip, aynı dili konuşan halklardan oluşmasıdır. Bölge tanımı yapabilmek için, coğrafi etnik, kültürel, endüstriyel, kentsel ya da yönetsel ölçütler kullanılmaktadır (Apan, 2004). Bu gelişme yapısal Fonların NUTS II seviyesinde uygulanıyor olması nedeniyle önemlidir.

Daha sonraki dönemde NUTS II bölgesi esas alınarak BKA'larının kurulmaya başlanmış böylece bölgesel seviyede yeni yapılanmalar oluşturulmuştur. BKA'ların esas varlık nedenleri, bölgesel stratejileri uygulama, yerel ve bölgesel girişimciliği destekleme, alt yapı hizmetlerinin sunulmasına yardımcı olma, özel sektörün yakın geleceği için yerel-bölgesel çözümler araştırma ve bölgesel talepleri karşılayacak yeni ürün ve hizmet üretimi için finansal garantiler ve çözümler arama şeklinde özetlenmektedir (Demirci, 2003). Rekabetçi hibe programları şeklinde yürütülen bu programlarda, katılımcılık ön plana çıkmakta, şeffaf ve adil bir değerlendirme sonucu projeler rekabetçi bir ortamda seçilmektedir.

Görüldüğü üzere, bu yeni programlar ve yapılanmalar kapsamında fonların temel "dağıtım mekanizması" hibe çerçevesidir. Eğer uygun şekilde hedeflenirse, birçok sektörel faaliyette yerel girişimlerin canlanması, istihdam yaratılması, tarımın modernizasyonu ve bölgesel farklılıkların azaltılması gibi konularda katalizör görevi görmesi açısından bu programlar önemli rol oynamaktadır.

2. AB Hibe Fonları ve Kurumsal Yapılanma

27 üyeli Avrupa Birliği (AB), gerek ülkelerin iç ekonomik ve sosyal gelişmelerine destek olmak gerekse ülkelerarası gelişmişlik düzeyini dengelemek amacıyla hibe ya da kredi şeklindeki çeşitli mali araçlar halinde önemli miktarlarda kaynak harcamaktadır. 1999 yılı Helsinki Zirvesi'nde adaylık statüsü kazanan Türkiye Katılım Öncesi Yardım adı verilen artırılmış bir mali yardımdan faydalanmaktadır. Söz konusu yardımlar, ülkelere AB üyeliği süreci kapsamında AB müktesebatına uyum ve uygulama yönünde ülke tarafından alınması gereken siyasi, ekonomik, yasal ve idari tedbirler için mali kaynak sunmaktadır.

1999 yılında aday ülke konumuna gelen Türkiye, 2001 sonu itibarıyla hibe nitelikli fonlardan tek bir çerçeve altında yararlanmaya başlamıştır. Buna göre, Türkiye'ye adaylık sürecindeki yasal ve kurumsal düzenlemeleri yapabilmesi için projeler yoluyla yıllık 177 milyon Avro verilmesi öngörülmüştür. Söz konusu fonlarkurumsal yapılanma (%30), AB müktesebatına uyum (%35) ile ekonomik ve sosyal uyumun (%35) temini için kullanılmıştır. Hibe programları ile yereldeki kurumlara, sosyal taraflara, sivil toplum kuruluşlarına, üniversitelere, belediyelere, valiliklere, mevcut sorunlarını belirleme, söz konusu sorunlar için ortak çözüm önerileri geliştirme ve bunları hayata geçirme olanağı sunulmaktadır (Tr-AB Mali İşbirliği, 2011).

AB'de, aday ve potansiyel aday ülkelere yapılan mali yardımlar Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance-IPA) adı altında birleştirilmiştir. IPA'nın temel amacı aday ülkenin AB'ye üye olma yolundaki ihtiyaç ve önceliklerine hizmet eden projelerin desteklenmesidir. Projeler aracılığıyla kullanılan fonlar, AB müktesebatına uyumu ve bu uyum için gerekli idari kapasite oluşturulmasını hedeflemektedir. Bununla beraber ekonomik ve sosyal uyumun sağlanmasına (bölgesel kalkınma, tarımsal ve kırsal kalkınma, sınır ötesi işbirliği ve KOBİ projeleri) yönelik projeler de mali yardımlar içerisinde gün geçtikçe artmaktadır.

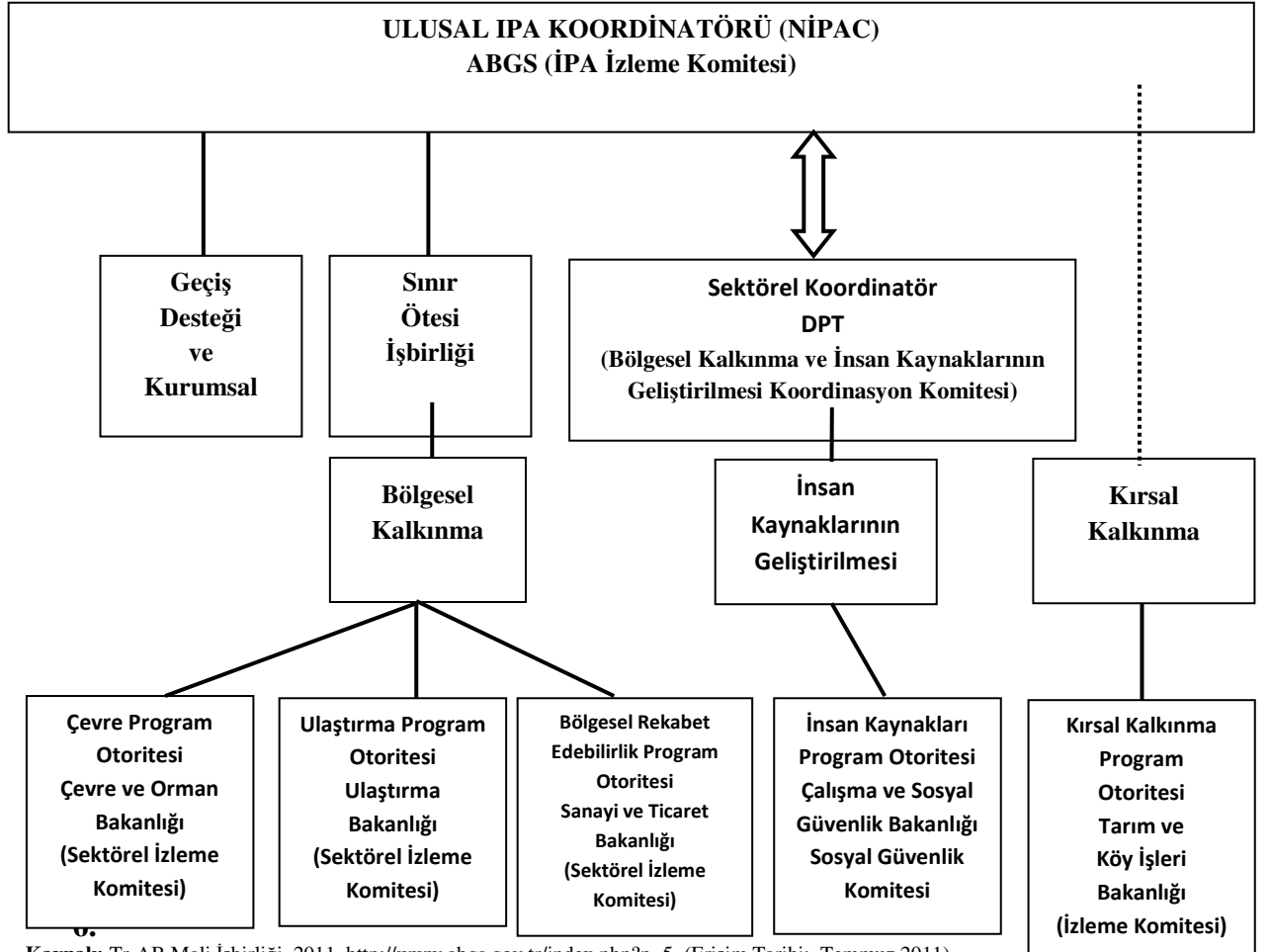
IPA kapsamında beş bileşen bulunmaktadır. Bunlar:

- Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma
- Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği

- Bölgesel Kalkınma
- İnsan Kaynaklarını Geliştirme
- Kırsal Kalkınma

IPA kapsamındaki mali yardımlardan faydalanabilmek için, yararlanıcı ülkenin gerekli idari yapıları oluşturması zorunludur. IPA Sürecinde Kurumsal Yapılanma çalışmaları başlamış ve IPA'nın 3, 4 ve 5. bileşenleri çerçevesinde ülkemizde oluşturulacak kurumsal yapılanma üyelik sonrası AB Yapısal Fon mevzuatının uygulanması için gerekli olan yapıların oluşturulmasına temel teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, IPA sürecinde yer alacak kuruluşlar belirlenmiştir. Şekil.1 de görüldüğü üzere ABGS, IPA'nın tüm bileşenlerini koordine etmekten sorumlu Ulusal IPA Koordinatörü (NIPAC); DPT, IPA'nın 3. ve 4. bileşenleri çerçevesinde Stratejik Koordinatör; Hazine Müsteşarlığı, yardımın mali yönetiminden sorumlu Ulusal Fon; IPA'nın 3, 4 ve 5. bileşenleri ile ilgili Bakanlıklar (Sanayi ve Ticaret, Çevre ve Orman, Ulaştırma, Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı) ise Program Otoritesi görevini üstlenmiştir. Sistemin mali kontrol görevini Hazine Müsteşarlığı Kontrolörler Kurul Başkanlığı, projelerin mali uygulamasını ise Merkezi Finans ve İhale Birimi yerine getirecektir.

Şekil: IPA Kurumsal Yapılanması



Kaynak: Tr-AB Mali İşbirliği, 2011, <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=5>, (Erişim Tarihi: Temmuz 2011)

1.Bileşen: IPA-I Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma:IPA uygulamasının en önemli bileşenlerinden biri olan Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma bileşeninden kamu kurum/kuruluşları faydalanmaktadır. Müktesebat uyumu, kamu yönetimi reformu, adalet ve içişleri reformu, sivil toplumun gelişimi ve temel haklar, çevre politikası, eğitim ve sağlık sistemi reformu, yolsuzluğa karşı daha verimli ve etkili bir mücadele yürütülmesi ve mali kontrol gibi konular projeler yoluyla bu bileşen altında finanse edilmektedir.

Bu bileşenin diğer önemli bir ayağını, AB-Türkiye sivil toplum diyalogunun geliştirilmesi oluşturur. Bu bağlamda AB Genel Sekreterliği tarafından yürütülen ve 2006 yılından beri uygulanan Sivil Toplum Diyalogu projeleri yoluyla yüzlerce sivil toplum kuruluşu programa dâhil olmuştur. (Detaylı bilgi için bakınız:www.abgs.gov.tr.)

Bu başlık altında, 2007-2010 yılları için toplam 137 proje hazırlanmıştır. Programın toplam bütçesi 1,3 milyar Avrodur; bu tutarın928,7 milyon Avrosu AB hibe katkısı ve 422,8 milyon Avrosu ise ülkemiz katkısından oluşmaktadır.

2.Bileşen: IPA-II Sınır Ötesi İşbirliği:Türkiye bu bileşen altında Türkiye-Bulgaristan Sınır Ötesi İşbirliği Programı ve Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı (ENPI) Karadeniz Havzası Programı'na katılım sağlamaktadır.

Türkiye'de Edirne ve Kırklareli illeri ile Bulgaristan'da Burgaz, Yambol ve Hasköy şehirlerini kapsayan Türkiye-Bulgaristan sınır ötesi işbirliği birinci teklif duyurusu altında onaylanan 10,6 milyon Avro tutarında projelerin finansmanı, çoğunlukla bölgesel etki oluşturabilecek ufak çaplı kültürel ve sosyal öğeler içeren projeler desteklenmektedir. Program için yukarıdaki illerde bulunan yerel/bölgesel otoriteler, merkezi hükümet yönetimlerinin bölgesel ofis ve diğer ilgili yapıları, iş destek kurumları ve organizasyonları–ticaret, endüstri ve esnaf odaları, işgücü piyasası yönetim kurumları; turizm kurulları ve birlikleri; eğitim kurumları ve organizasyonları ile STK'lar başvuruda bulunabilmektedir.

Karadeniz Havzası'nda Sınır Ötesi İşbirliği Programıdaha güçlü bir bölgesel işbirliği ve ortaklık sağlanmasını hedeflenmektedir. Türkiye'nin yanı sıra Bulgaristan, Ermenistan, Gürcistan, Moldova, Romanya, Ukrayna, Yunanistan'ın yer aldığı program altında, İstanbul dâhil olmak üzere Karadeniz kıyısında ve civarında bulunan 25 ilde finanse edilecek projelerin, programa katılan diğer ülkelerle işbirliği içinde yürütülmesi ve sınır ötesi etki doğuracak nitelikte olması gerekmektedir. Kültür ve eğitim alanındaki girişimlerin yanı sıra ekonomik ve sosyal kalkınma için sınır ötesi ortaklıkların desteklenmesi, çevrenin korunması amacıyla kaynakların ve tecrübelerin paylaşılması ve farkındalık artırma konuları, programın öncelikleri arasında yer almaktadır.

Programın birinci teklif duyurusu kapsamında Türk ortağı içeren 9 proje ile sözleşme imzalanmıştır ve yaklaşık 5,5 milyon Avro tutarında IPA fonu tahsis edilmiştir.

3.Bileşen: IPA-III Bölgesel Kalkınma: Bölgesel Kalkınma bileşeni Çevre, Ulaştırma ve Bölgesel Rekabet Edebilirlik ana başlıklarından oluşmaktadır. Bu alanlardaki projelerin ülkemizde yürütülmesinden sırasıyla Çevre ve Orman, Ulaştırma ile Sanayi ve Ticaret Bakanlıkları sorumludur. Büyük yatırımlar içeren bu bileşen, aday ülke için bir anlamda üyelik sonrası yapısal fonlara hazırlık niteliğini taşımaktadır.

Ulaştırma Operasyonel Programı ile etkin ve dengeli bir ulaşım sistemi oluşturulması, inşa edilecek Trans-Avrupa Şebekeleri (TEN-T) üzerinde emniyet ve karşılıklı işletilebilirliği sağlamak için ülkemizin ulaşım altyapısının iyileştirilmesi hedeflenmiştir. (Detaylı bilgi için bakınız: <http://op.ubak.gov.tr>)

Çevre Operasyonel Programı ile çevrenin korunması, halkın çevre anlamında yaşam standardının iyileştirilmesi, atık su arıtma, kaliteli içme suyu sağlanması ve entegre katı atık tesislerinin kurulması amaçlanmaktadır. (Detaylı bilgi için bakınız: <http://www.ipa.gov.tr/TR/Anasayfa.aspx>)

Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı ile ülkemiz ekonomisinin rekabet gücünün artırılması ve bölgesel sosyo-ekonomik farklılıkların azaltılması amaçlanmaktadır. (Detaylı bilgi için bakınız:<http://ipaweb.sanayi.gov.tr>)

Bu bileşen kapsamında, 2007-2011 dönemi için ulaştırma alanında 333,5 milyon Avro, çevre alanında 416,7 milyon Avro, bölgesel rekabet edebilirlik alanında ise 299,6 milyon Avro tutarında mali yardım, ülkemiz projelerine tahsis edilmiştir.

4.Bileşen: IPA –IV İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Bu alanda ülkemiz diğer aday ülkeler gibi, Birlik uyum politikalarının uygulanması ve idaresine yönelik hazırlıklar, özellikle de Avrupa İstihdam Stratejisi çerçevesinde Avrupa Sosyal Fonu'na uyum hazırlıkları konularında desteklenmektedir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından koordinasyonu sağlanan “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı” kişi başı milli geliri Türkiye ortalamasının %75'inin altında kalan bölgelerdeki istihdam kapasitesinin artırılmasını ve beşeri sermayenin güçlendirilmesini hedeflemektedir. Bu çerçevede istihdam, eğitim ve sosyal içerme öncelik alanları olarak belirlenmiştir. (Detaylı bilgi için bakınız:<http://www.ikg.gov.tr/ikg.html>)

İstihdam önceliğiyle özellikle gençlerin ve kadınların istihdama katılımının artırılması ve istihdamda sürekliliklerinin sağlanması esas alınmıştır. Bu öncelik kapsamında eğitim ve mesleki eğitim yoluyla istihdama katılım konusunda bir kamu bilinci oluşturulması da öngörülmüştür. Bununla beraber kayıtlı istihdamın teşviki, daha etkin işgücü politikalarının uygulanması, daha kaliteli hizmet sağlanması ve kamu istihdam hizmetleri büyük önem taşımaktadır.

Eğitim önceliğiyle eğitim kalitesinin artırılması, başta kız çocukları olmak üzere her yaşta eğitim düzeyinin yükseltilmesi ve işgücü piyasası ile eğitim bağının kuvvetlendirilmesi amaçlanmaktadır. Hayat Boyu Öğrenme ile bu öğrenme imkânlarının yaygınlaştırılması ve iyileştirilmesi, işçi, işveren ve işletmelerin değişen şartlara uyum kabiliyetlerinin artırılması beklenmektedir.

Sosyal içerme önceliği çerçevesinde, dezavantajlı kişilerin işgücü piyasasına ve sosyal korumaya erişimlerinin kolaylaştırılması, işgücü piyasasına erişimleri önündeki engellerin kaldırılması hedeflenmektedir.

IPA-IV bileşeni iki şekilde uygulanmaktadır. Bunlar:

Operasyonlar (Şemsiye Projeler): Ulusal düzeyde faaliyetlerin yürütülmesi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve ulusal politikaların belirlenmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu; Sosyal Güvenlik Kurumu gibi merkezde yer alan kamu kurum ve kuruluşları aracılığıyla “operasyon” olarak adlandırılan “şemsiye projeler” dir.

Hibe Programları: Operasyonların (şemsiye projelerin) en önemli ayağını, yerel düzeyde ilgili tarafların kullanacağı hibe programları oluşturmaktadır. Hibe programları ile yereldeki kurumlara, sosyal taraflara, sivil toplum kuruluşlarına, üniversitelere, belediyelere, valiliklere, mevcut sorunlarını belirleme, söz konusu sorunlar için ortak çözüm önerileri geliştirme ve bunları hayata geçirme olanağı sunulmaktadır.

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı altında 2007-2011 yılları arasında planlanan harcama, 299,7 milyon Avro AB fonu ve 52,8 milyon Avro ülkemiz katkısı olmak üzere toplam 352,5 milyon Avrodur.

5. Bileşen: IPA-V Kırsal Kalkınma:Bu bileşen kapsamında tarım, hayvancılık, gıda, balıkçılık ve alternatif tarım alanlarında faaliyet gösteren işletmelere, üretici bireylere, kooperatiflere ve üretici birliklerine hibe programları aracılığı ile finansman desteği sağlanması planlanmaktadır. Söz konusu hibe programlarının Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı ile Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) tarafından, 2010 yılını takiben toplam 42 ili kapsayacak şekilde uygulanması planlanmıştır. Fonlar, Türkiye'nin katılım öncesi dönemdeki öncelikleri ve ihtiyaçlarını dikkate alarak sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak üzere, tarımsal işletmeleri Birlik standartlarına yükseltmeyi amaçlayan Şubat 2008 tarihli Kırsal Kalkınma (IPARD) Programında saptanan öncelikler çerçevesinde kullanılmaktadır.

Bu bileşende fonların kullanımına ilişkin tüm yetki AB tarafından TKDK'ye devredilmiştir. Diğer bileşenlerden farklı olarak bu bileşenden, kar amacı güden özel ve tüzel kişiler de yararlanabilmektedir. Bu kapsamda TKDK tarafından teklifler toplamış olup, AB ve ülkemiz katkısından oluşan toplam 96,3 milyon avroluk bir kaynağın başvuru sahiplerine kullanılması beklenmektedir

(Detaylı bilgi için bakınız: <http://www.tkd.gov.tr>). Kırsal Kalkınma alanında 2007-2013 yılları için ayrılmış öngörülen bütçe 873,8 milyon Avrodur.

3. TRB1 Bölgesi ve Bu Bölgede Mali Destek Alan AB Hibe Projeleri

Uyum sürecinde Bölge esasına göre bir sınıflandırılma yapılmıştır ve TR-B1 Bölgesi olarak adlandırılan bölge; Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerini kapsamaktadır. Bölgeyi daha iyi tanıyabilmek için birkaç ekonomik ve sosyal gelişmişlik göstere verileri aşağıda sunulmuştur.

TRB1 Bölgesi, 2000 yılı verilerine göre imalat sanayi gelişmişlik sıralamasında ve sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasında 26 bölge arasında 20'nci sırada yer almaktadır. Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinde ise Elazığ 81 il sıralamasında 36. olarak bölgede ilk sırada yer alırken, Malatya 41., Tunceli 52. ve Bingöl ise 76. il olarak son sırada kalmıştır (Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması, 2003).

Bölgenin en büyük sorunlarından biri işsizliktir. Bölge % 16,8'lik genel işsizlik oranı ile 26 bölge arasında 5. sıradadır. Bölgede 18,6 işsizlik oranı ile Tunceli birinci sırada yer alırken bunu sırasıyla Elazığ, Bingöl ve Malatya izlemektedir. 2009 yılında işsizlik oranı Türkiye'de %14 iken Malatya da ise %14, 6 olarak gerçekleşmiş ve Malatya Bölgede en düşük işsizlik oranına sahip il olmuştur. 2004- 2009 yılları arasında Bölge, Türkiye toplam istihdamının % 2'sini karşılamıştır. İl düzeyinde incelendiğinde Malatya bölge ortalamasından oldukça iyi durumda olup Türkiye ortalamasını yakalamıştır. Fakat diğer 3 il için istihdam oranı genel ortalamanın çok altındadır (TRB1 2010-2013 Bölge Planı, 2010). İstihdamın sektörel dağılımına bakıldığında tarım sektörünün ağırlıkta olduğu görülmektedir. TRB1 Bölgesi'nde imalat sanayi gelişmişlik sıralamasında en gelişmiş il Malatya iken; en geride olan il ise Tunceli'dir. Malatya, Doğu Anadolu ve TRB1 bölgesinde sanayisi en gelişmiş il olup Malatya Ticaret Odası'na kayıtlı 950 şirkette yaklaşık 28.500 kişi istihdam edilmektedir. Ayrıca Malatya, 81 il içerisinde en çok ihracat yapan ilk 20 il arasında yer almaktadır. Bölgenin ihracat rakamlarında Malatya ilinin kuru kayısı ihracatı ile belirleyici rol üstlendiği de ayrıca gözlemlenmektedir. Tarım sektörünü hizmet, ticaret ve sanayi sektörleri izlemektedir.

Eğitim seviyesine göre işsizlik oranları incelendiğinde lise altı eğitilmiş grupta işsizliğin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yükseköğrenimli grupta ise bu oran Türkiye ortalaması civarındadır.

Sosyal Güvenlik Kurumunun 2010 yılı verilerine göre bölgede sosyal güvenlik kapsamındaki aktif çalışanların bölge nüfusuna oranı %16,1'dir. Bu oran Türkiye genelinde %20,1 olup bölge oranı genel oranının altındadır. Aktif çalışan sayısının il nüfusuna oranı bakımından Bingöl bölgede %9,5 ile en düşük, Tunceli %18,6 ile en yüksek değere sahiptir.

İthalat ve ihracat değişkeni açısından bölgeye bakıldığında TRB1 Bölgesi, Türkiye değerlerine göre genel olarak düşük hacimli kapasiteye sahiptir. 26 bölgeye ayrılan Türkiye'de TRB1 Bölgesi, ihracat sıralamasında 23. sırada yer almaktadır. Bununla beraber, Bingöl ve Tunceli illerinin bölgenin diğer illeri olan Malatya ve Elazığ'a göre ciddi oranlarda daha geri kaldığı görülmektedir.

Anlaşılabileceği üzere TRB1 bölgesi ekonomik ve sosyal olarak Türkiye ortalamasının gerisinde olan, az gelişmiş bir bölgedir. Bölgenin sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyo-kültürel pek çok sorunu bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında sadece ekonomik değişkenler üzerinde durulmuş sosyal değişkenler incelenmemiştir.

Bu bölümde Bölge ekonomisinden kısaca bahsedildikten sonra çalışmanın bundan sonraki bölümünde TRB1 Bölgesinde 2002 yılından beri sözleşmeye bağlanan tüm AB hibe projeleri incelenmiştir. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Merkezi Finans ve İhale Birimi, Avrupa Birliği tarafından finanse edilen programlar çerçevesinde gerçekleşen hizmet, mal, iş ve hibelere ilişkin ihalelerin genel bütçeleme, ihaleye çıkma, sözleşme imzalama, ödeme, muhasebe ve mali raporlaması bakımından tek sorumlu olan kuruluştur. Birimin web sayfasında yer alan veri tabanından projelere ilişkin bilgilere ulaşmak mümkündür.

TRB1 Bölgesi'nde 2002-2010 yılları arasında sözleşmeye bağlanan tüm hibe programlarına ait bilgiler Tablo.1'deyerek almaktadır. Görüldüğü üzere,Tablo.1'de adı geçen bölgede AB hibe programı tarafından kabul edilen projeler ve bu projelerin hibe tutarları, yürütücü kurum ve kuruluşlar verilmiştir. Bu çalışmada, ilgili veritabanından alınan bilgiler, çalışmanın amaçları doğrultusunda özetlenmiş, hem değerlendirme hem de karşılaştırma yapmaya olanak sağlayacak şekilde, her bir bileşenden hareketle illerde kabul edilen toplam proje sayısı, toplam hibe miktarları, yüzdesi, illerin aldıkları hibelere göre sıralaması gibi değerleri veren tablolar hazırlanarak sunulmuştur.

Tablo 1.'de adı geçen dört ilde AB hibe programından hibe almaya hak kazanan projelerin dağılımını görmek mümkündür. Buna göre; 53 adet proje ile Elazığ en fazla proje kabul edilen il iken ve toplam 18 adet proje ile Tunceli en az proje kabul edilen il olmuştur. Elazığ'da kabul edilen projelerin toplam bütçesi 10.210.811,81 Avro iken en düşük il olan Tunceli'de kabul edilen projelerin toplam bütçesi ise sadece 3.998.685,11 Avro'dur.

Tablo.1. TRB1 Bölgesi'nde AB hibe programından hibe almaya hak kazanan projelerin dağılımı

İL	SÖZLEŞME ADEDİ	YÜZDESİ	HİBE TUTARI(€)	YÜZDESİ
ELAZIĞ	54	1,85	10.210.811,81	2,72
MALATYA	51	1,74	8.672.535,84	2,31
BİNGÖL	41	1,40	7.589.255,85	2,02
TUNCELİ	18	0,62	3.998.685,11	1,07

Kaynak: www.mfib.gov.tr (Erişim Tarihi:Temmuz 2011) adresindeki kabul edilen hibe projeleri listesinden uyarlanmıştır.

Tunceli ilinde kabul edilen projeler aşağıda sunulmuştur ¹.Bölgede en az proje gerçekleşen il ise Tunceli olup Temmuz 2011 itibariyle 18 projeye hibe desteği sağlanarak toplam 3.998.685 Avro alınmıştır. Tablo.2'de bu hibe projelerine ait bilgiler verilmiştir.

Tablo.2.Tunceli İlinde İmzalanan Hibe Sözleşmeleri

TUNCELİ İLİNDE, İMZALANAN HİBE SÖZLEŞMELERİ				
NO	FAYDALANICI	AB KATKISI	TR KATKISI	HİBE
		(€)	(€)	TUTARI (€)
1	Tunceli Belediyesi	481.316,13	150.474,34	631.790,47
2	Hozat Belediyesi	198.155,26	61.949,47	260.104,73
3	Tunceli Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği	56.209,79	18.736,60	74.946,39
4	Pertek Köylere Hizmet Götürme Birliği	67.294,87	22.431,62	89.726,49
5	Tunceli Arı Yetiştiricileri Birliği	73.982,78	24.660,93	98.643,71
6	Tunceli Arı Yetiştiricileri Birliği	68.418,74	22.806,25	91.224,99
7	Tunceli Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifi	74.021,51	24.673,83	98.695,34
8	Pertek Köylere Hizmet Götürme Birliği	447.595,19	139.932,12	587.527,31
9	Ovacık Köylere Hizmet Götürme Birliği	777.195,06	242.975,26	1.020.170,32
10	Tunceli Ticaret ve Sanayi Odası	16.596,23	5.532,07	22.128,30
11	Tunceli Esnaf ve Sanatkarlar Odası	58.886,50	19.628,83	78.515,33
12	Elazığ Kültür ve Tanıtma Vakfı Elazığ Şubesi	83.202,89	27.734,30	110.937,19
Toplam Hibe Tutarı "AKKM"		2.402.874,95	761.535,62	3.164.410,57
1	Ana Fatma Kadın Derneği	62.915,40	0	62.915,40
2	Ulaşılabilir Yaşam Derneği	46.080,77	0	46.080,77

¹ Bu çalışmada sadece Tunceli ilindeki hibe projelerine ait veriler sunulmuş olup Malatya, Elazığ ve Bingöl illerine ait verilere (www.mfib.gov.tr) adresinden ulaşılabilir.

Toplam Hibe Tutarı “STK 2005”		108.996,17	0	108.996,17
1	Pertek Köylere Hizmet Götürme Birliği	139.856,19	24.680,50	164.536,69
2	Tunceli Üniversitesi	270.525,86	47.739,86	318.265,72
Toplam Hibe Tutarı “Kadın İstihdamının Desteklenmesi”		410.382,05	72.420,36	482.802,41
1	Pertek Köylere Hizmet Götürme Birliği	94.061,90	16.599,16	110.661,06
Toplam Hibe Tutarı “Genç İstihdamının Desteklenmesi”		94.061,90	16.599,16	110.661,06
1	Pertek Köylere Hizmet Götürme Birliği	112.042,67	19.772,23	131.814,90
Toplam Hibe Tutarı “Özellikle Kız Çocuklarının Okullarının Arttırılması”		112.042,67	19.772,23	131.814,90
Toplam Hibe Tutarı		3.128.357,74	870.327,37	3.998.685,11

Kaynak: www.mfib.gov.tr (Erişim Tarihi: Temmuz 2011)

Tablo 2.'de de görüleceği üzere Tunceli'de özellikle belediyelerin, meslek odalarının ve derneklerin hazırladıkları projeler fonlardan yararlanmışlardır. İl genelinde zaten gelişmemiş olan özel sektör işletmeleri ne yazık ki bu fonlardan hiç faydalanamamışlardır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada bölgesel kalkınma faaliyetleri kapsamında AB fonları tarafından ülkemize verilen hibelerin üzerinde genel olarak durulduktan sonra bu fonlar TRB1 Bölgesi özelinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın başlangıç aşamasında, bu fonların bölgede sağladığı ekonomik ve sosyo-kültürel katkılarının da incelenmesi ve Tunceli ili özelinde kullanılan hibelerin ilin kalkınmasına olan etkilerini araştırmak amaçlanmış olmasına rağmen bu konuda sağlıklı bilgi ve veriye ulaşılamadığından vazgeçilmiştir. Örneğin hibelerin ekonomiye katkılarını ortaya koyabilmek için örneğin yeni açılan işletme sayısı, istihdam edilen çalışan sayısı, gelir ve vergi miktarındaki artış gibi değişkenlere ait istatistikî verilere ulaşılamamıştır. Görüşülen kişi ve kurumlardan yeterli ve sağlıklı bilgiler elde edilemediğinden ötürü çalışma sadece bu bölgede projeleri kabul edilerek hibe kullanan kişi ve kurumları ve aldıkları hibe miktarları verilmiş ekonomik katkıları incelenememiştir.

Yukarıdaki bölümlerde verildiği üzere; TRB1 Bölgesi AB hibe fonlarından batı illerine nazaran yeterli ölçüde yararlanamamıştır. Bölge'deki dört ilde kabul edilen projelerin büyük çoğunluğu belediye, üniversite, meslek odaları, vakıf ve dernek gibi sivil toplum kuruluşlarının hazırladığı projelerdir. Bu projeler ile bölgenin özellikle yerel sorunlarına çözüm bulmak ya da çözüme katkıda bulunmak amacıyla geliştirilen projelerdir.

Projelerin içeriği incelendiğinde genellikle su şebekesi, kanalizasyon, arıtma tesisi, dere ıslahı gibi daha çok alt yapı çalışmalarını kapsadığı görülmektedir. Çevre Operasyonel Programı çerçevesinde fonlanan bu projeler ile bölgenin çevre sorunları çözülmeye çalışılmıştır. Daha az sayıda projenin Ulaştırma Operasyonel Programı çerçevesinde fonlanan ulaşım ve yol yapımı gibi sorunlara yönelik olduğu görülmektedir. Bu projelerin yanı sıra az sayıda da olsa tarım ve gıda sektöründe faaliyet gösteren özel işletmeler tarafından genellikle kayısı, kayısı çekirdeği, peynir, pekmez, bal gibi yerel gıda ürünlerinin marka başvurusu, kalite standardizasyonun sağlanması gibi konularda projeler geliştirilmiştir.

Ayrıca STK'lar tarafından genç, kadın ve özrürlü istihdamını desteklemek amacıyla görece az sayıda da olsa projeler üretilmiştir. AB'nin özellikle desteklediği toplumun ayrıcalıklı grupları olan kadınlar ve özrürlülere karşı bir pozitif ayrımcılık sergilenerek kendi işlerini kurmalarını ve daha fazla istihdam edilmelerini sağlayacak projelere hibe yardımları yapılmıştır. Bu projelerde genellikle girişimcilik eğitimi verilerek bölgede kadın girişimciliği özendirilmeye çalışılmaktadır. Kadın ve özrürlülerin dışında yine toplumun sorunlu kesimlerinden biri olan çocuk işçilere yönelik projeler de mevcuttur. Bu projelerde sokakta çalışan çocukların çalışmasına son verilerek eğitim hayatlarına dönmeleri amaçlanmaktadır. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı altında yürütülen bu projelerin daha da yaygınlaşması ve daha fazla proje üretilmesi sosyal açıdan oldukça önemlidir.

Kısacası bölgede geliştirilen projelere genel olarak bakıldığında özellikle alt yapı, ulaşım ve çevre sorunlarını çözmek amacıyla belediyeler ve birlikler tarafından Ulaştırma ve Çevre Operasyonel Programı kapsamında projelerin ağırlıkta olduğunu görmek mümkündür. Daha sona IPA3 bileşeni çerçevesinde bölgesel sorunları çözmek amacıyla yerel aktörler tarafından geliştirilen özellikle tarım ve gıda işletmeleri tarafından geliştirilmiş daha az sayıda proje olduğu görülmektedir. STK'lar da alanları dâhilinde özür, kadın ve çocukların sorunlarını çözmek ve istihdam düzeylerini artırmak maksadıyla projeler geliştirmişlerdir. Teklif çağrıları ve başvuru döneminde yapılan yoğun eğitim faaliyetleriyle kamu çalışanları, özel sektör kuruluşları ve STK'ları kapsayan çok geniş bir kitleye ulaşılarak proje hazırlama eğitimleri verilmiştir. Görece az gelişmiş yörelerde uygulanan programlara gelen başvuruların beklentilerin çok üstünde gerçekleşmesi, bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerinin başarısının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Sadece kamu kurum ve kuruluşları değil aynı zamanda STK'ların da bu hibe projelerinden haberdar oldukları, bu anlamda toplumun büyük kesiminde bir bilincin geliştiği gözlemlenebilir. Başka bir ifade ile bölgede proje hazırlama, uygulama ve izleme konularında önemli bir kapasite oluşturulmuştur.

Hibe programları, yereldeki aktörlere kendi ihtiyaçlarına yönelik proje hazırlama ve uygulama fırsatı tanımakta olup, yereldeki katılım düzeyinin ve kapasitenin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Toplumda bu kapasite arttıkça diğer kurum ve kuruluşlarda hibe fonlarından yararlanmak amacıyla daha fazla sayıda proje üretmeye başlayacaktır. Bölgesel kalkınmayı ateşlemesi ve yerel sorunların yerel aktörler tarafından dile getirilmeye başlanmasıyla kaynak israfını da önlenerek, daha verimli ve hızlı kalkınma süreci yaşanacaktır.

Bu süreçte rol oynayan BKA'ların kuruluş-organizasyon ve tanıtım aşamalarında olmaları, ve bu alanda az sayıda uzmana sahip olmaları gibi nedenler sürecin başarısını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle özellikle uzmanlaşmış işgücünün artırılması ve daha geniş kitlelere AB fonları ve Hibe projeleri hakkında eğitimler verilerek, bu anlamda toplumsal bilincin daha da geliştirilmesi önemlidir. Bu çalışma sürecinde resmi kurum ve kuruluşlarda bir koordinasyon ve uzmanlaşmış eleman eksikliğinin olduğu gözlemlenmiştir. Elbette BKA'lar daha işlevsel hale geldiğinde bu sorunlar çözülecek olmasına rağmen hibe fonları ile ilgili uygulamaların DPT, Kalkınma Bakanlığı, Avrupa Birliği Bakanlığı, BKA'lar, Kosgep gibi çok sayıda kamu kurumunun yetki alanı içinde olması bir karışıklığa yol açarak, iletişim ve koordinasyon eksikliği ortaya çıkarmaktadır. Bu problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik yapılandırma çalışmalarının yapılması uygun olacaktır.

KAYNAKÇA:

- Apan A., (2004), "Bölge Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Ajansları", Çağdaş Yerel Yönetimler,13(4), 39-58.
- Bölgesel Gelişme,(2011), <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/abbb/abbb.html> (Erişim Tarihi:Temmuz 2011).
- Bulut Y., (2002), Türkiye'de Bölge Yönetimi Arayışları, Amme İdaresi Dergisi, 35(4),17-42.
- Demirci A., (2003), Bölgesel Kalkınma Ajansları, Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi, 4(15),16-20.
- Hasanoğlu M. ve Aliyev Z., (2006), Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları, Sayıştay Dergisi, 60,81-103.
- İstatistik Göstergeler 1923-2009, Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları, Yayın No:3493, 2010, Ankara.
- Kargı N., (2009), Bölgesel Kalkınma Yaklaşımlarındaki Gelişmeler ve AB Perspektifi Altında Türkiye'nin Bölgesel Politika Analizi, International Journal of Economic and Administrative Studies, 1(3),19-39.
- Merkezi Finans ve İhale Birimi, (2011), www.mfib.gov.tr (Erişim Tarihi:Temmuz 2011).

Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması, 2003, <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/seg/duzey12003.html> (Erişim Tarihi: Temmuz 2011).

Sosyal Güvenlik Kurumu (2010), 2010 yılı Mart Ayı Sigortalı İstatistikleri, <http://www.sgk.gov.tr>. (Erişim Mayıs 2010)

Şen A., Bölgesel Kalkınma ve Hibe Programları, 3. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, 2008, Mersin, 363- 378.

Tr-AB Mali İşbirliği, 2011, <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=5>, (Erişim Tarihi: Temmuz 2011)

TRB1 2010-2013 Bölge Planı, 2010, Fırat Kalkınma Ajansı, <http://www.kalkinma.gov.tr/bolgesel.portal> (Erişim Tarihi: Temmuz 2011)

TUİK (2007), Bölgesel İstatistikler, [http://www.tuik.gov.tr/BolgeselIstatistik/ menuAction.do](http://www.tuik.gov.tr/BolgeselIstatistik/menuAction.do) (Erişim: Mayıs, 2007).

TUİK (2010), Bölgesel Göstergeler TRB1 Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli 2009, Ankara.

Tutar F. ve Demiral M., (2007), Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 65-83.

AVRUPA BİRLİĞİ ve TÜRKİYE'DE KOBİ DESTEKLERİ: ABD ve JAPONYA KOBİ DESTEK PLANI İLE KIYASLAMA

Gürhan UYSAL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Melike MENGÜ

Ondokuz Mayıs Üniversitesi,

ÖZET

Bu çalışmanın amacı AB ve Türkiye'de uygulanan KOBİ Destek Modelini, Amerikan ve Japon örneklerini inceleyerek geliştirmektir. AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri kurumlar arasında dağılmıştır. Örneğin, AB'de 22 farklı kurum ve fon KOBİ'leri desteklemektedir. Ülkemizde 19 kurum KOBİ'lere yönelik hizmetlerde bulunmaktadır. AB ve Türkiye'de hangi kurum hangi desteği vermektedir? KOBİ'ler bu kurum ve destekleri hakkında bilgi sahibi midir? Kurumlar arasında yetki karmaşası var mıdır? Bu sorulara verilecek yanıtlar ayrı bir araştırmanın konusudur. Bu dağılıklık ve karmaşa Amerikan ve Japon modeli incelenerek geliştirilebilir. ABD ve Japonya'da KOBİ Destekleri bilgi desteği ve finans desteği olarak ikiye bölünmüş ve bu destekleri veren kurumlar olarak belirginleştirilmiştir. Ülkemiz için de bu yapı uygulanabilir ve yeni destek modeli önerisi bu örnekler incelenerek geliştirilebilir.

***Anahtar Kelimeler:** KOBİ Destekleri, AB ve Türkiye KOBİ Destek Modeli, Amerikan ve Japon Modeli, Benchmarking*

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı Amerikan ve Japon KOBİ Destek Modellerini incelemek ve Avrupa Birliği (AB) ve Türkiye'de uygulanan KOBİ Destek uygulamalarını kıyaslama (benchmarking) yöntemi ile geliştirmektir.

1. LİTERATÜR

Avrupa Birliği, KOBİ'lerin 250'den az çalışanı olan ve yıllık cirosu 40 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler olarak tanımlamaktadır (Çalikoğlu, 2002). Türkiye'de ise kurumlar arasında farklı tanımlar gözlenmekte ise de, 200'den az çalışanı olan, yıllık cirosu 400 milyar TL'nin altında olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir. Örneğin, KOSGEB, 1-50 işçi çalıştıran imalat işletmelerini küçük işletme, 51-150 işçi çalıştıran imalat işletmelerini orta büyüklükte ve 150'den fazla personeli olan işletmeyi büyük işletme olarak tanımlamaktadır (Çalikoğlu, 2002). Bu çalışma KOSGEB'in KOBİ ölçeğini esas almaktadır.

Ülkemizde, toplam işletmelerin %99,8'ini ve istihdamın %76,7'sini KOBİ'ler oluşturmaktadır (Aykaç ve diğerleri, 2009). Ayrıca, toplam işletmelerin %94,94'ünü mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Girişimciliğin desteklenmesi bakımından mikro ölçekli işletmeler önem kazanmaktadır.

KOBİ'lerin ölçek dağılımı incelendiğinde, imalat sanayi işletmelerinin %99,5'inin küçük ölçekli olduğu ve bu işletmelerin sanayideki toplam istihdamın %59,88'ini karşıladığı görülmektedir (Oktay ve diğerleri, 2002).

KOBİ'lerin ihracattaki payı ise 2006-2009 döneminde %20 civarındadır (Taş, 2010). İmalat sanayi KOBİ'lerinin katma değer yükü ise %28,6'dır. Bu nedenle, istihdam ve ihracata katkısı kabul edilen KOBİ'lerin, katma değer yükünü artırmada KOBİ'lere verilendestekler önem kazanmaktadır. Örneğin, KOBİ'ler üretim, pazarlama, finans, ihracat yönetimi, muhasebe, satın alma gibi yönetim konularında zafiyet yaşamaktadır (Karagöz, 2008). Bu nedenle, KOBİ'lere yönelik bir Yönetim Geliştirme eğitimi bu zafiyeti giderebilir.

2. METOD

Bu çalışmada kıyaslama metodu benimsenmektedir. Kıyaslama, örnek alma yöntemidir. Bir işletmenin başka bir işletmedeki başarılı bir uygulamayı örnek alması ve kendi performansını geliştirmesidir.

Buna göre, ülkemizdeki KOBİ Destekleri, Amerika ve Japon örnekleri incelenerek bilgi destekleri ve finans desteği olarak yeniden dizayn edilecektir. Bu destekleri TOSYÖV, Vakıfbank, Halk Bankası ve KOBİ A.Ş.'nin sağlaması öngörülmektedir. İleride TOSYÖV ve KOBİ A.Ş. ayrıntılı olarak tanıtılacaktır.

3. BENCHMARKİNG UYGULAMASI: ÖRNEK ALMA

AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri farklı kurumlar tarafından değişik şekillerde verilmektedir. KOBİ'lere yönelik destekler değişik kurumlar arasında dağılmış durumdadır. KOSGEB, Halk Bankası, KOBİ A.Ş. gibi 19 kuruluş KOBİ'lere yönelik destek hizmeti vermektedir. AB'de de durum farklıdır. AB içinde 22 farklı kurum, kuruluş ve mali fonlar danışmanlık, fizibilite finansmanı gibi destek ve hizmetleri KOBİ'lere sunmaktadır. Örneğin, Almanya'da 17 kuruluş 17 ayrı konuda destek vermektedir.

Amerika ve Japonya'da ise KOBİ Destekleri spesifik amaçlar etrafında gruplanmıştır. Amerika'da KOBİ Destekleri bilgi desteği ve finans desteği olarak ikiye bölünmüş ve bu desteği sağlayan kurumlar belirlenmiştir. Japonya'da da benzer bir uygulama vardır. KOBİ Destekleri bilgi ve finans desteği olarak ikiye bölünmüş ve bu desteği sağlayan kuruluşlar olarak bir örgütlenme yapılmıştır.

Buna göre, AB ve Türkiye'de uygulanan destek modeli Amerikan ve Japon örnekleri incelenerek geliştirilebilir. Buna göre önerilen yeni destekler ve ilgili kuruluşlar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

a. Bilgi Destekleri

Bilgi Destekleri		İlgili Kuruluş
<ul style="list-style-type: none">• İşletme kurma ve yatırım rehberliği• Teknoloji yönetimi: Teknoloji araştırma ve geliştirme• Ürün yönetimi• İhracat geliştirme, yeni pazarlar bulma• Finans (nakit akışı: borç – alacak yönetimi)	<ul style="list-style-type: none">• Ar – Ge: Yeni ürün geliştirme• Yönetim geliştirme (Üretim, pazarlama, finans, muhasebe, satın alma, insan kaynakları yönetimi, Ar – Ge eğitimleri)• Kalite geliştirme• Pazar Araştırma ve ihracatı geliştirme desteği• İş geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• TOSYÖV• KOBİ A.Ş. <p>Ayrıca, Milli Prodüktivite Merkezi, KÜGEM ve TEKMER de bu hizmetlerin sağlanmasında katkıda bulunmaktadır.</p>

b. Finans Desteği

Finans Desteği	İlgili Kuruluş
<ul style="list-style-type: none">• İşletme kurma risk kredisi (risk sermayesi)• Ürün geliştirme finans desteği• Teknoloji satın alma finans desteği• Kalite geliştirme ve belgelendirme desteği• Doğal afet ve iflas sigorta yardım fonu• Teknoloji ve ürün geliştirme desteği	<ul style="list-style-type: none">• Vakıfbank• Halk Bankası• KOBİ A.Ş.

c. Mevcut KOBİ Destekleri ve Kurumlar

Kurumlar	Destekler
<ul style="list-style-type: none">• KOSGEB• Halk Bankası• Vakıfbank• KOBİ A.Ş.• Kredi Garanti Fonu• Sanayi ve Ticaret Bakanlığı• Maliye Bakanlığı• Milli Produktivite Merkezi• TOBB• Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatifleri• TOSYÖV	<ul style="list-style-type: none">• Bilgilendirme, e-ticaret ve işletmeler arası işbirliği desteği• Teknoloji araştırma ve geliştirme desteği• Finansman destek hizmetleri• Girişimciliği geliştirme hizmetleri• Pazar araştırma ve ihracatı geliştirme hizmetleri• Bölgesel kalkınma hizmetleri• Laboratuvar hizmetleri• Danışmanlık hizmetleri• Kalite geliştirme hizmetleri• Eğitim• Uluslar arası gözetim hizmetleri• Bilgisayar yazılım kredisi• Ürün geliştirme kredisi• Sektörel büyüme kredisi• Sektöre yönelik krediler• Kredi teminat ve garanti desteği

4. TOSYÖV VE KOBİ A.Ş. TANITIMI

4.a. TOSYÖV

TOSYÖV, KOBİ İşletmeleri ve Yöneticileri Vakfı anlamına gelmektedir. 1989 yılında Ankara'da kurulmuştur. Bugün 22 ilimizde faaliyet göstermektedir. TOSYÖV, KOBİ kavramını ilk kez ekonomi literatürüne kazandıran bir sivil toplum kuruluşudur. KOBİ'lerin ve girişimcilerimizin sorunlarına çözüm arayan KOBİ Arama konferansları düzenlemektedir.

[Metni yazın]

KOBİ-AR (TOSYÖV KOBİ Araştırma Merkezi), aktif danışman kadrosu ile bu arama konferanslarına katkıda bulunmaktadır. Sahip olduğu bu uzman danışman kadrosu ve bilgi birikimi ile KOBİ-AR, KOBİ problemleri, çözüm önerileri, olması gereken sanayi politikaları ile ilgili hazırladıklarını KOBİ'lere sunmaktadır. KOBİ-AR'ın sağladığı danışmanlık hizmetleri şunlardır:

- İhracat yönlendirme danışmanlığı,
- Teknoloji transferi ve yatırım danışmanlığı,
- Joint Venture danışmanlığı,
- Uluslar arası kredi, fon ve yardım alma danışmanlığı,
- TOSYÖV yayınlarından faydalanma,
- TOSYÖV konferans, panel, seminer ve yemeklere katılım,
- Kredi Garanti Fonu hizmetlerinden faydalanma.

4.b. KOBİ A.Ş.

KOBİ A.Ş., risk sermayesi sektöründe faaliyet göstermektedir ve 1999 yılında KOBİ'lerin finans ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla TOBB, Halk Bankası, KOSGEB, TESK ve 16 Sanayi ve Ticaret Odasının işbirliği ile kurulmuştur.

KOBİ A.Ş., çalışma sisteminde KOBİ'ler öncelikle KOBİ A.Ş.'ye başvururlar. Başvurunun uygun bulunması durumunda KOBİ A.Ş., başvuru yapan KOBİ'ye %49 ortak olur. Böylece KOBİ'ler düşük faizli finansman kredisine sahip olurlar.

KOBİ A.Ş., işletmelerin sorunlarına çözüm önerileri, girişimciliği teşvik etmek, bilgilendirme ve eğitim gibi diğer hizmet ve destekleri KOBİ'lere sunmaktadır. Bu nedenle, KOBİ A.Ş. hem finans desteğini ve hem de bilgi desteğini KOBİ'lere sağlayabilir. KOBİ A.Ş. "bilgi ve finans desteğini" KOBİ'lere verebilecek bilgi birikimi ve tecrübeye sahiptir.

SONUÇ

Bu çalışmanın önermelerine göre, AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri bilgi ve finans desteği olarak örgütlenmeli ve bunları sağlayan kuruluşlar belirlenmelidir. Buna göre, bu çalışmada bilgi desteğinin TOSYÖV, ve finans desteğinin KOBİ A.Ş. tarafından verilmesi öngörülmektedir. KOBİ A.Ş. ayrıca, bilgi desteğini de verebilir. TOSYÖV ve KOBİ A.Ş.'ye ek olarak, Milli Produktivite Merkezi, KÜGEM (Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi), TEKMER, Vakıfbank ve Halkbank da bilgi ve finans desteğini sağlayabilecek diğer kurumlardır.

AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri farklı kurumlar tarafından farklı biçimlerde verilmektedir. KOBİ destekleri farklı kurumlar arasında dağılmış durumdadır. Türkiye'de KOSGEB, Türkiye Halk Bankası, KOBİ A.Ş. gibi 19 kuruluş KOBİ'lere farklı destek hizmetleri sunmaktadır. AB'de de durum farklı değildir. AB bünyesinde 22 tane kurum, kuruluş ve fon küçük firmalara danışmanlık, fizibilite analizlerinin finansmanı gibi farklı teşvik ve destekleri KOBİ'lere sağlamaktadır. Örneğin, Almanya'da 17 kuruluş 17 ayrı konuda destek vermektedir.

Amerika ve Japonya'da ise KOBİ Destekleri spesifik amaçlar etrafında gruplanmışlardır. Örneğin, Amerika'da destekler bilgi desteği ve finansman desteği olarak ikiye bölünmüş ve bu desteği sağlayan kuruluşlar belirlenmiştir. Japonya'da da benzer bir uygulama vardır. Destekler bilgi desteği ve finansman desteği olarak bölünmüş fakat alt başlıklar Amerikan uygulamasından farklıdır ve yine bu desteği sağlayan kuruluşlar olarak bir örgütlenme vardır.

AB ve Türkiye'de ise desteklerin farklı kurumlar arasında dağılması, KOBİ desteklerinin etkinliğini azaltabilmektedir. Bu nedenle, AB ve Türkiye'de uygulanan model Amerikan ve Japon örnekleri incelenerek geliştirilmelidir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı Amerikan ve Japon KOBİ Destek

modellerini incelemek ve Avrupa Birliği ve Türkiye’de uygulanan KOBİ Desteklerini kıyaslama (bençmarking) yöntemi ile geliştirmektir.

a. ABD’de KOBİ’lere Sağlanan Destekler*

Bilgi Destekleri	Kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none"> - İşletme kurma ve geliştirme eğitimi - Kadınlar, gençler, sakatlar ve eski mahkumların kendi işletmelerini kurmaları yönünde eğitilmeleri - Bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı ve internet işletmeciliği - Alacak ve borç yönetimi - Bütçeleme ve finansman - Franchising, risk sermayesi, - Uluslar arası ticaret ve işbirliği olanakları - Pazar genişletme ve ihracat - Ar-Ge, ürün ve süreç geliştirme. 	<ul style="list-style-type: none"> - ABD Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Kurumu - Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Girişimcilik Enstitüsü - Küçük İşletme Yönetimi, İşletmecilik Enstitüsü, Küçük İşletmeciliği Bilgilendirme ve Geliştirme Merkezleri - Bilimsel Teknoloji Danışma Merkezi - Ulusal Finans ve Muhasebe Büroları - Ulusal Kadın İşletmecilik Konseyi - Elektronik Ticaret Yardım Merkezi - KOBİ Hukuk Bürosu
Finans Destekleri	Kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none"> - Ulusal ve yerel fonların kullanımı - Ulusal ve yerel KOBİ’lerin bina, arazi, makine ve araç temini yönünde finansal destek yardımları - Kadın ve genç girişimciler ile sakatlar ve eski mahkumlara uygun koşullarda kredi açılması - Kapasitelerini artırmak isteyen KOBİ’lere dış kaynak temini - İhracatın teşviki - Doğal afet ve iflaslarda yardım - Yeni ürün ve süreç geliştirme ile kaliteye yönelik yatırım ve belgelendirmelerin finansmanı 	<ul style="list-style-type: none"> - Amerikan Kredi Kurumu - Küçük İşletmecilik Yatırım Şirketleri - Ulusal ve yerel Küçük İşletmeler Finansman Şirketleri - ABD Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Kurumu - Ulusal ve Yerel Kooperatifler - Küçük İşletme Federasyonları - Uluslar arası Küçük İşletmecilik Kongresi - ABD İhracatı Geliştirme ve Yardım Merkezi

***Kaynak:** Prof.Dr.Tahir Akgemci, “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler,” KOSGEB Raporu, (2001).

b. Japonya’da KOBİ’lere Sağlanan Destekler*

Finans Desteği	Kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none">- Dış kaynak temini- Kefalet kredi- Sigorta işleri ve Diğer mali sorunlar için kaynak aktarımı- Şirketleşen KOBİ’lerden indirimli kurumlar vergisi alınması- Ortak girişim programlarında yer alan KOBİ’lere tercihli vergi ve finansman tedbirlerinden yararlanma olanağı tanınması	<ul style="list-style-type: none">- Kredi Birlik ve Kooperatifleri- Küçük İşletmeler Finansman Şirketi- Küçük İşletmeler Yatırım Şirketi- Ulusal Finansman Şirketi- Özel veya Kamu Finansman Kuruluşları- Ulusal ve Yerel Bankalar
Bilgi Destekleri	Kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none">- Yönetim Danışmanlığı- Finans Yönetimi- Teknik bilgi aktarımı- Ar-Ge, Ürün ve Süreç geliştirme- Ortak hammadde satın alınması- Ortak pazarlama olanaklarının geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none">- Sanayi ve Ticaret Odaları- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Dayanışma Kurumu- Küçük İşletmeler Teşvik Kurumu- Bilimsel Teknoloji Danışma Merkezi- Ulusal Kooperatifler- Küçük İşletme Federasyonları- Küçük İşletmeler Denetim Uzmanları Birliği

* **Kaynak:** Prof.Dr.Tahir Akgemci, “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler,” KOSGEB Raporu, (2001).

KAYNAKÇA

Akdeniz, M. B. (2005), “KOBİ’lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği’ne Uyum sürecinde yeniden Yapılandırılmaları”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.13, ss.69-90.

Akgemci, T. (2001), “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler,” Haziran, KOSGEB Raporu.

Aykaç, M., Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2009) “Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler”, Yayın No: 2008-24.

Çağlar, İ., Kendirli, S., Çağırın, H. (2005) “AB’ye Giriş Sürecinde Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ), Yönetim Bilinci ve Finansal Politikalara Etkileri, Çorum KOBİ’lerine Yönelik Bir Araştırma”, *Avrupa Birliğine Giriş sürecinde KOBİ’ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, 19-22 Mayıs 2005, Bandırma , Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF-Yönetim ve Finans Üniversitesi Białystock Polonya –Bandırma Ticaret Odası.

Çatal, M. F.. (2007). “Bölgesel Kalkınmada Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10.2, 333-352.

Çolakoğlu, M. H. (2002). KOBİ Rehberi. Ankara: TOBB Yorum.

Erdoğan, H.H. (2010) “Global Mali Krizin KOBİ'lerin Finansal Yapıları Üzerine Etkileri: İzmir İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi.

Erkan, M. (1990) “KOBİ'lerde Finansman Sorunları ve Dış Kaynaklı Krediler”, Afyon İ.İ.B.F Yıllığı No:7,1990.

Gafuroğlu, Ş. (2007) “Ekonomik Krizlerin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Adana.

İlhan, S. (2006) “KOBİ'ler: Sosyo-Ekonomik Bir Perspektif,” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2 Sayfa: 269-289.

İraz, R. (2005) “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, s.368-380.

Karagöz, M. (2008) “KOBİ'lerin Temel Sorunları, Bu Alanda Sağlanan Destekler ve Çözüm Önerileri” *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı 33, s. 85-94.

Kızılay, E. (2009) “Kobi'ler Ve Dış Ticarete Karşılaştıkları Temel Sorunlar” T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Programı, Mesleki Uygulama Bitirme Ödevi.

Müftüoğlu, T. (???) “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi, Özellikleri Ve Geleceği.”

Oktay, E ve Güney, A. (2002) “Türkiye’de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri”, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti:Doğu Akdeniz Üniversitesi, *21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 03-04, Ocak.

Taş, H. Y. (2010) “Türkiye’de KOBİ'lerin Sosyo - Ekonomik Etkileri” *Bütçe Dünyası Dergisi*, Sayı 33, s. 165-180.

TOSYÖV, Tanıtıcı Broşür.

<http://www.kobias.com.tr>

AVRUPA BİRLİĞİ ve TÜRKİYE'DE KOBİ DESTEKLERİ: ABD ve JAPONYA KOBİ DESTEK PLANI İLE KIYASLAMA

Gürhan UYSAL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Melike MENGÜ

Ondokuz Mayıs Üniversitesi,

ÖZET

Bu çalışmanın amacı AB ve Türkiye'de uygulanan KOBİ Destek Modelini, Amerikan ve Japon örneklerini inceleyerek geliştirmektir. AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri kurumlar arasında dağılmıştır. Örneğin, AB'de 22 farklı kurum ve fon KOBİ'leri desteklemektedir. Ülkemizde 19 kurum KOBİ'lere yönelik hizmetlerde bulunmaktadır. AB ve Türkiye'de hangi kurum hangi desteği vermektedir? KOBİ'ler bu kurum ve destekleri hakkında bilgi sahibi midir? Kurumlar arasında yetki karmaşası var mıdır? Bu sorulara verilecek yanıtlar ayrı bir araştırmanın konusudur. Bu dağılıklık ve karmaşa Amerikan ve Japon modeli incelenerek geliştirilebilir. ABD ve Japonya'da KOBİ Destekleri bilgi desteği ve finans desteği olarak ikiye bölünmüş ve bu destekleri veren kurumlar olarak belirginleştirilmiştir. Ülkemiz için de bu yapı uygulanabilir ve yeni destek modeli önerisi bu örnekler incelenerek geliştirilebilir.

***Anahtar Kelimeler:** KOBİ Destekleri, AB ve Türkiye KOBİ Destek Modeli, Amerikan ve Japon Modeli, Benchmarking*

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı Amerikan ve Japon KOBİ Destek Modellerini incelemek ve Avrupa Birliği (AB) ve Türkiye'de uygulanan KOBİ Destek uygulamalarını kıyaslama (benchmarking) yöntemi ile geliştirmektir.

1. LİTERATÜR

Avrupa Birliği, KOBİ'lerin 250'den az çalışanı olan ve yıllık cirosu 40 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler olarak tanımlamaktadır (Çalikoğlu, 2002). Türkiye'de ise kurumlar arasında farklı tanımlar gözlenmekte ise de, 200'den az çalışanı olan, yıllık cirosu 400 milyar TL'nin altında olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir. Örneğin, KOSGEB, 1-50 işçi çalıştıran imalat işletmelerini küçük işletme, 51-150 işçi çalıştıran imalat işletmelerini orta büyüklükte ve 150'den fazla personeli olan işletmeyi büyük işletme olarak tanımlamaktadır (Çalikoğlu, 2002). Bu çalışma KOSGEB'in KOBİ ölçeğini esas almaktadır.

Ülkemizde, toplam işletmelerin %99,8'ini ve istihdamın %76,7'sini KOBİ'ler oluşturmaktadır (Aykaç ve diğerleri, 2009). Ayrıca, toplam işletmelerin %94,94'ünü mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Girişimciliğin desteklenmesi bakımından mikro ölçekli işletmeler önem kazanmaktadır.

KOBİ'lerin ölçek dağılımı incelendiğinde, imalat sanayi işletmelerinin %99,5'inin küçük ölçekli olduğu ve bu işletmelerin sanayideki toplam istihdamın %59,88'ini karşıladığı görülmektedir (Oktay ve diğerleri, 2002).

KOBİ'lerin ihracattaki payı ise 2006-2009 döneminde %20 civarındadır (Taş, 2010). İmalat sanayi KOBİ'lerinin katma değer yükü ise %28,6'dır. Bu nedenle, istihdam ve ihracata katkısı kabul edilen KOBİ'lerin, katma değer yükünü artırmada KOBİ'lere verilendestekler önem kazanmaktadır. Örneğin, KOBİ'ler üretim, pazarlama, finans, ihracat yönetimi, muhasebe, satın alma gibi yönetim konularında zafiyet yaşamaktadır (Karagöz, 2008). Bu nedenle, KOBİ'lere yönelik bir Yönetim Geliştirme eğitimi bu zafiyeti giderebilir.

2. METOD

Bu çalışmada kıyaslama metodu benimsenmektedir. Kıyaslama, örnek alma yöntemidir. Bir işletmenin başka bir işletmedeki başarılı bir uygulamayı örnek alması ve kendi performansını geliştirmesidir.

Buna göre, ülkemizdeki KOBİ Destekleri, Amerika ve Japon örnekleri incelenerek bilgi destekleri ve finans desteği olarak yeniden dizayn edilecektir. Bu destekleri TOSYÖV, Vakıfbank, Halk Bankası ve KOBİ A.Ş.'nin sağlaması öngörülmektedir. İleride TOSYÖV ve KOBİ A.Ş. ayrıntılı olarak tanıtılacaktır.

3. BENCHMARKİNG UYGULAMASI: ÖRNEK ALMA

AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri farklı kurumlar tarafından değişik şekillerde verilmektedir. KOBİ'lere yönelik destekler değişik kurumlar arasında dağılmış durumdadır. KOSGEB, Halk Bankası, KOBİ A.Ş. gibi 19 kuruluş KOBİ'lere yönelik destek hizmeti vermektedir. AB'de de durum farklıdır. AB içinde 22 farklı kurum, kuruluş ve mali fonlar danışmanlık, fizibilite finansmanı gibi destek ve hizmetleri KOBİ'lere sunmaktadır. Örneğin, Almanya'da 17 kuruluş 17 ayrı konuda destek vermektedir.

Amerika ve Japonya'da ise KOBİ Destekleri spesifik amaçlar etrafında gruplanmıştır. Amerika'da KOBİ Destekleri bilgi desteği ve finans desteği olarak ikiye bölünmüş ve bu desteği sağlayan kurumlar belirlenmiştir. Japonya'da da benzer bir uygulama vardır. KOBİ Destekleri bilgi ve finans desteği olarak ikiye bölünmüş ve bu desteği sağlayan kuruluşlar olarak bir örgütlenme yapılmıştır.

Buna göre, AB ve Türkiye'de uygulanan destek modeli Amerikan ve Japon örnekleri incelenerek geliştirilebilir. Buna göre önerilen yeni destekler ve ilgili kuruluşlar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

a. Bilgi Destekleri

Bilgi Destekleri		İlgili Kuruluş
<ul style="list-style-type: none">• İşletme kurma ve yatırım rehberliği• Teknoloji yönetimi: Teknoloji araştırma ve geliştirme• Ürün yönetimi• İhracat geliştirme, yeni pazarlar bulma• Finans (nakit akışı: borç – alacak yönetimi)	<ul style="list-style-type: none">• Ar – Ge: Yeni ürün geliştirme• Yönetim geliştirme (Üretim, pazarlama, finans, muhasebe, satın alma, insan kaynakları yönetimi, Ar – Ge eğitimleri)• Kalite geliştirme• Pazar Araştırma ve ihracatı geliştirme desteği• İş geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• TOSYÖV• KOBİ A.Ş. <p>Ayrıca, Milli Prodüktivite Merkezi, KÜGEM ve TEKMER de bu hizmetlerin sağlanmasında katkıda bulunmaktadır.</p>

b. Finans Desteği

Finans Desteği	İlgili Kuruluş
<ul style="list-style-type: none">• İşletme kurma risk kredisi (risk sermayesi)• Ürün geliştirme finans desteği• Teknoloji satın alma finans desteği• Kalite geliştirme ve belgelendirme desteği• Doğal afet ve iflas sigorta yardım fonu• Teknoloji ve ürün geliştirme desteği	<ul style="list-style-type: none">• Vakıfbank• Halk Bankası• KOBİ A.Ş.

c. Mevcut KOBİ Destekleri ve Kurumlar

Kurumlar	Destekler
<ul style="list-style-type: none">• KOSGEB• Halk Bankası• Vakıfbank• KOBİ A.Ş.• Kredi Garanti Fonu• Sanayi ve Ticaret Bakanlığı• Maliye Bakanlığı• Milli Produktivite Merkezi• TOBB• Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatifleri• TOSYÖV	<ul style="list-style-type: none">• Bilgilendirme, e-ticaret ve işletmeler arası işbirliği desteği• Teknoloji araştırma ve geliştirme desteği• Finansman destek hizmetleri• Girişimciliği geliştirme hizmetleri• Pazar araştırma ve ihracatı geliştirme hizmetleri• Bölgesel kalkınma hizmetleri• Laboratuvar hizmetleri• Danışmanlık hizmetleri• Kalite geliştirme hizmetleri• Eğitim• Uluslar arası gözetim hizmetleri• Bilgisayar yazılım kredisi• Ürün geliştirme kredisi• Sektörel büyüme kredisi• Sektöre yönelik krediler• Kredi teminat ve garanti desteği

4. TOSYÖV VE KOBİ A.Ş. TANITIMI

4.a. TOSYÖV

TOSYÖV, KOBİ İşletmeleri ve Yöneticileri Vakfı anlamına gelmektedir. 1989 yılında Ankara'da kurulmuştur. Bugün 22 ilimizde faaliyet göstermektedir. TOSYÖV, KOBİ kavramını ilk kez ekonomi literatürüne kazandıran bir sivil toplum kuruluşudur. KOBİ'lerin ve girişimcilerimizin sorunlarına çözüm arayan KOBİ Arama konferansları düzenlemektedir.

[Metni yazın]

KOBİ-AR (TOSYÖV KOBİ Araştırma Merkezi), aktif danışman kadrosu ile bu arama konferanslarına katkıda bulunmaktadır. Sahip olduğu bu uzman danışman kadrosu ve bilgi birikimi ile KOBİ-AR, KOBİ problemleri, çözüm önerileri, olması gereken sanayi politikaları ile ilgili hazırladıklarını KOBİ'lere sunmaktadır. KOBİ-AR'ın sağladığı danışmanlık hizmetleri şunlardır:

- İhracat yönlendirme danışmanlığı,
- Teknoloji transferi ve yatırım danışmanlığı,
- Joint Venture danışmanlığı,
- Uluslar arası kredi, fon ve yardım alma danışmanlığı,
- TOSYÖV yayınlarından faydalanma,
- TOSYÖV konferans, panel, seminer ve yemeklere katılım,
- Kredi Garanti Fonu hizmetlerinden faydalanma.

4.b. KOBİ A.Ş.

KOBİ A.Ş., risk sermayesi sektöründe faaliyet göstermektedir ve 1999 yılında KOBİ'lerin finans ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla TOBB, Halk Bankası, KOSGEB, TESK ve 16 Sanayi ve Ticaret Odasının işbirliği ile kurulmuştur.

KOBİ A.Ş., çalışma sisteminde KOBİ'ler öncelikle KOBİ A.Ş.'ye başvururlar. Başvurunun uygun bulunması durumunda KOBİ A.Ş., başvuru yapan KOBİ'ye %49 ortak olur. Böylece KOBİ'ler düşük faizli finansman kredisine sahip olurlar.

KOBİ A.Ş., işletmelerin sorunlarına çözüm önerileri, girişimciliği teşvik etmek, bilgilendirme ve eğitim gibi diğer hizmet ve destekleri KOBİ'lere sunmaktadır. Bu nedenle, KOBİ A.Ş. hem finans desteğini ve hem de bilgi desteğini KOBİ'lere sağlayabilir. KOBİ A.Ş. "bilgi ve finans desteğini" KOBİ'lere verebilecek bilgi birikimi ve tecrübeye sahiptir.

SONUÇ

Bu çalışmanın önermelerine göre, AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri bilgi ve finans desteği olarak örgütlenmeli ve bunları sağlayan kuruluşlar belirlenmelidir. Buna göre, bu çalışmada bilgi desteğinin TOSYÖV, ve finans desteğinin KOBİ A.Ş. tarafından verilmesi öngörülmektedir. KOBİ A.Ş. ayrıca, bilgi desteğini de verebilir. TOSYÖV ve KOBİ A.Ş.'ye ek olarak, Milli Produktivite Merkezi, KÜGEM (Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi), TEKMER, Vakıfbank ve Halkbank da bilgi ve finans desteğini sağlayabilecek diğer kurumlardır.

AB ve Türkiye'de KOBİ Destekleri farklı kurumlar tarafından farklı biçimlerde verilmektedir. KOBİ destekleri farklı kurumlar arasında dağılmış durumdadır. Türkiye'de KOSGEB, Türkiye Halk Bankası, KOBİ A.Ş. gibi 19 kuruluş KOBİ'lere farklı destek hizmetleri sunmaktadır. AB'de de durum farklı değildir. AB bünyesinde 22 tane kurum, kuruluş ve fon küçük firmalara danışmanlık, fizibilite analizlerinin finansmanı gibi farklı teşvik ve destekleri KOBİ'lere sağlamaktadır. Örneğin, Almanya'da 17 kuruluş 17 ayrı konuda destek vermektedir.

Amerika ve Japonya'da ise KOBİ Destekleri spesifik amaçlar etrafında gruplanmışlardır. Örneğin, Amerika'da destekler bilgi desteği ve finansman desteği olarak ikiye bölünmüş ve bu desteği sağlayan kuruluşlar belirlenmiştir. Japonya'da da benzer bir uygulama vardır. Destekler bilgi desteği ve finansman desteği olarak bölünmüş fakat alt başlıklar Amerikan uygulamasından farklıdır ve yine bu desteği sağlayan kuruluşlar olarak bir örgütlenme vardır.

AB ve Türkiye'de ise desteklerin farklı kurumlar arasında dağılması, KOBİ desteklerinin etkinliğini azaltabilmektedir. Bu nedenle, AB ve Türkiye'de uygulanan model Amerikan ve Japon örnekleri incelenerek geliştirilmelidir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı Amerikan ve Japon KOBİ Destek

modellerini incelemek ve Avrupa Birliği ve Türkiye’de uygulanan KOBİ Desteklerini kıyaslama (benchmarking) yöntemi ile geliştirmektir.

a. ABD’de KOBİ’lere Sağlanan Destekler*

Bilgi Destekleri	Kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none"> - İşletme kurma ve geliştirme eğitimi - Kadınlar, gençler, sakatlar ve eski mahkumların kendi işletmelerini kurmaları yönünde eğitilmeleri - Bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı ve internet işletmeciliği - Alacak ve borç yönetimi - Bütçeleme ve finansman - Franchising, risk sermayesi, - Uluslar arası ticaret ve işbirliği olanakları - Pazar genişletme ve ihracat - Ar-Ge, ürün ve süreç geliştirme. 	<ul style="list-style-type: none"> - ABD Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Kurumu - Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Girişimcilik Enstitüsü - Küçük İşletme Yönetimi, İşletmecilik Enstitüsü, Küçük İşletmeciliği Bilgilendirme ve Geliştirme Merkezleri - Bilimsel Teknoloji Danışma Merkezi - Ulusal Finans ve Muhasebe Büroları - Ulusal Kadın İşletmecilik Konseyi - Elektronik Ticaret Yardım Merkezi - KOBİ Hukuk Bürosu
Finans Destekleri	Kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none"> - Ulusal ve yerel fonların kullanımı - Ulusal ve yerel KOBİ’lerin bina, arazi, makine ve araç temini yönünde finansal destek yardımları - Kadın ve genç girişimciler ile sakatlar ve eski mahkumlara uygun koşullarda kredi açılması - Kapasitelerini artırmak isteyen KOBİ’lere dış kaynak temini - İhracatın teşviki - Doğal afet ve iflaslarda yardım - Yeni ürün ve süreç geliştirme ile kaliteye yönelik yatırım ve belgelendirmelerin finansmanı 	<ul style="list-style-type: none"> - Amerikan Kredi Kurumu - Küçük İşletmecilik Yatırım Şirketleri - Ulusal ve yerel Küçük İşletmeler Finansman Şirketleri - ABD Küçük İşletmeler ve Girişimcilik Kurumu - Ulusal ve Yerel Kooperatifler - Küçük İşletme Federasyonları - Uluslar arası Küçük İşletmecilik Kongresi - ABD İhracatı Geliştirme ve Yardım Merkezi

***Kaynak:** Prof.Dr.Tahir Akgemci, “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler,” KOSGEB Raporu, (2001).

b. Japonya’da KOBİ’lere Sağlanan Destekler*

Finans Desteği	Kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none">- Dış kaynak temini- Kefalet kredi- Sigorta işleri ve Diğer mali sorunlar için kaynak aktarımı- Şirketleşen KOBİ’lerden indirimli kurumlar vergisi alınması- Ortak girişim programlarında yer alan KOBİ’lere tercihli vergi ve finansman tedbirlerinden yararlanma olanağı tanınması	<ul style="list-style-type: none">- Kredi Birlik ve Kooperatifleri- Küçük İşletmeler Finansman Şirketi Küçük İşletmeler Yatırım Şirketi- Ulusal Finansman Şirketi- Özel veya Kamu Finansman Kuruluşları- Ulusal ve Yerel Bankalar
Bilgi Destekleri	Kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none">- Yönetim Danışmanlığı- Finans Yönetimi- Teknik bilgi aktarımı- Ar-Ge, Ürün ve Süreç geliştirme- Ortak hammadde satın alınması- Ortak pazarlama olanaklarının geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none">- Sanayi ve Ticaret Odaları- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Dayanışma Kurumu- Küçük İşletmeler Teşvik Kurumu- Bilimsel Teknoloji Danışma Merkezi- Ulusal Kooperatifler- Küçük İşletme Federasyonları- Küçük İşletmeler Denetim Uzmanları Birliği

* **Kaynak:** Prof.Dr.Tahir Akgemci, “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler,” KOSGEB Raporu, (2001).

KAYNAKÇA

Akdeniz, M. B. (2005), “KOBİ’lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği’ne Uyum sürecinde yeniden Yapılandırılmaları”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.13, ss.69-90.

Akgemci, T. (2001), “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler,” Haziran, KOSGEB Raporu.

Aykaç, M., Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2009) “Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler”, Yayın No: 2008-24.

Çağlar, İ., Kendirli, S., Çağırın, H. (2005) “AB’ye Giriş Sürecinde Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ), Yönetim Bilinci ve Finansal Politikalara Etkileri, Çorum KOBİ’lerine Yönelik Bir Araştırma”, *Avrupa Birliğine Giriş sürecinde KOBİ’ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, 19-22 Mayıs 2005, Bandırma , Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF-Yönetim ve Finans Üniversitesi Białystok Polonya –Bandırma Ticaret Odası.

Çatal, M. F.. (2007). “Bölgesel Kalkınmada Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10.2, 333-352.

Çolakoğlu, M. H. (2002). KOBİ Rehberi. Ankara: TOBB Yorum.

Erdoğan, H.H. (2010) “Global Mali Krizin KOBİ'lerin Finansal Yapıları Üzerine Etkileri: İzmir İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi.

Erkan, M. (1990) “KOBİ'lerde Finansman Sorunları ve Dış Kaynaklı Krediler”, Afyon İ.İ.B.F Yıllığı No:7,1990.

Gafuroğlu, Ş. (2007) “Ekonomik Krizlerin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Adana.

İlhan, S. (2006) “KOBİ'ler: Sosyo-Ekonomik Bir Perspektif,” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2 Sayfa: 269-289.

İraz, R. (2005) “Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, s.368-380.

Karagöz, M. (2008) “KOBİ'lerin Temel Sorunları, Bu Alanda Sağlanan Destekler ve Çözüm Önerileri” *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı 33, s. 85-94.

Kızılay, E. (2009) “Kobi'ler Ve Dış Ticarete Karşılaştıkları Temel Sorunlar” T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Programı, Mesleki Uygulama Bitirme Ödevi.

Müftüoğlu, T. (???) “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi, Özellikleri Ve Geleceği.”

Oktay, E ve Güney, A. (2002) “Türkiye’de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri”, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti:Doğu Akdeniz Üniversitesi, *21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 03-04, Ocak.

Taş, H. Y. (2010) “Türkiye’de KOBİ'lerin Sosyo - Ekonomik Etkileri” *Bütçe Dünyası Dergisi*, Sayı 33, s. 165-180.

TOSYÖV, Tanıtıcı Broşür.

<http://www.kobias.com.tr>

AZERBAIJAN CUMHURİYETİNİN MALİYE PİYASASININ ANALİZİ

Vefa MAHMUDOVA

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

ÖZET

Maliye piyasası para talep ve arzını içeren finansal araçlar aracılığıyla finans kuruluşlarını ilişkilendiren bir sistemdir. Azerbaycan ekonomisinde petrol sektörü dominant role sahiptir. Şöyle ki, petrol paralarının ülke ekonomisine akını fonunda mali gerginlik oluşmuştur. Bu fiskal gerginliğin strelize etmek için Merkezi Banka çok sayıda monetar araçlar kullanmış olsa da, hala bazı alanlarda zorluk yaşanmaktadır.

Bu makaleni yazmakta amacım Azerbaycan Cumhuriyetinin maliye piyasasının mevcut durumunu araştırmak ve konuyu fiskal ve monetar bağlamda incelemekten ibarettir. Petrol gelirlerinin başlıca olarak toplandığı Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Fonundan devlet bütçesine yapılan transferlerin hacmi ve bütçenin gelirlerinin artması fonunda ekonominin ısınması fiskal ve parasal riskler doğurmaktadır. Araştırdığım makaleni yazarken internet ve yayımlanmış olan edebiyatlardan yararlanmışımdır. Araştırmam sonucunda aldığım sonuç petrol gelirlerinin Azerbaycan'ın maliye piyasasını etkileme derecesinin etkinliğinin analizini yaparak etkini optimize etmek yollarının bulunmasından ibarettir.

Anahtar kelimeler: maliye piyasası, maliye araçları, gelir düzeyi, fiskal ve monetar bağlam

1. GİRİŞ

Pazar ekonomisine geçit devrinde maliye kaynaklarının aralıksız olarak ülke ekonomisine cezb edilmesi büyük önem taşıyor. Azerbaycanda hayata geçirilen ekonomik reformlar ve onun dünya ekonomi sistemine entegrasyonunun derinleşmesi ekonominin dinamik gelişmesine olanak yaratmıştır. İç ve dış kaynakların ekonomik gelişimine teşvik edilmesini sağlayan maliye pazarının mevcudluğu zaruretine dönüşür. Şöyle ki, günümüz şartlarında maliye pazarları mülkiyet formundan bağımsız olarak hem mikroekonomik seviyede, hem de devlet seviyesinde onların maliye kaynakları ile temin edilmesinde önemli rol oynar. Bu durumda, pazar ekonomisinin gelişmesi maliye pazarı olmadan mümkün değildir. Maliye pazarı nakit paraların hareketinin sağlanmasının özel form ve tabakası olup maliye münasebetleri babında alış-satış münasebetlerinin toplusudur.

Maliye pazarı – öyle bir pazar formudur ki, burada emtia gibi maliye kaynaklarını görüyoruz. Bir başka deyişle, maliye pazarı nakit paraların ekonomik varlıklar arasında bölgüsünü temin eden pazardır. Maliye pazarının amacı – nakit paraların verimli şekilde seferber edilmesini ve onların maliye kaynaklarına ihtiyacı olanlara satışını temin etmekten oluşur.

Maliye pazarı – emanet toplayanların paralarını doğrudan borç götürünlere takdim edilmesine olanak yaradan maliye kurumlarıdır.

2. MALİYE PİYASASININ OLUŞMASI ZERURETİ VE FONKSİYONLARI

Maliye pazarının oluşması zaruretinin önemli etkenlerinden biri maliye kaynaklarının dengesiz bölgesüdür. Çünkü bu bölge zamanı müesseselerin bir kısmında maliye kaynaklarının fazlalığı, diğer kısmında ise maliye kaynaklarının eksikliği kendini ortaya çıkarır. Bu zaman maliye kaynaklarının bir müesseseden diğerine doğru hareketinin temin edilmesinin önemli formu gibi maliye pazarı kendini gösterir. Demek ki ,maliye pazarı nakit paraların maliklerinden ihtiyacı olanlara doğru yöneltilmesinde aracı rolünü oynuyor.

Maliye pazarının rolü onun yerine getirdiyi fonksiyonlarla belirlenir. Günümüz şartlarında maliye pazarı aşağıdaki fonksiyonları hayata geçirir:

Nakit paralarının bir mülkiyetçiden diğerine, yani paraya ihtiyacı olanlara hareketini temin etmek;

- denemelerde o kendisini geçici serbest nakit paraların ve kıymetli evrakların alış-satışı, maliye kaynaklarının bölgesüyle ilgili ekonomik münasebetleri ifade eder. Hazırda dünya çapında maliye nakitlerinin büyük bir kısmı maliye pazarı aracılığıyla bölüştürülür;

- pazarda alıcı ile satıcının direkt görüşmesi zamanı satışa çıkarılan aktiflerin reel pazar fiyatları belirlenir. Burada ayrıca aktiflerin geri ödenmesi seviyesi, onun süreleri belirlenir;

- maliye pazarı yatırımcılar için paraların en uygun istikametlere yerleştirmek için yer, imkan ortam yaradır. Bu zaman değil ülke, hatta tüm dünya üzre seçme imkanı yararır. Bu ise firmalar için en uygun fiyatla maliye kaynağı bulmaya imkan verir;

- maliye pazarının başlıca fonksiyonlarından biri de maliye kaynaklarının aktarım harçlarının (araştırma ve bilgi harçları) minimuma indirilmesinden oluşur.

Maliye kaynaklarının ilkin satıcıları ve ayrıca son üreticileri üç gruba bölünür: tüzel kişiler (müesseseler ve teşkilatlar), gerçek kişiler ve devlet. Maliye kaynaklarının alış-verişi iki yolla: birincisi, maliye aracılarının yardımı olmadan dolayısıyla satıcıdan onun tüketicilerine ulaştırmak, ikincisi, bir ve ya birkaç aracının yardımıyla hayata geçirilir.

Maliye aracıları gibi nakit paraların idare edilmesini hayata geçiren kredi teşkilatları, kıymetli evraklar pazarının profesyonel katılımcıları devletdışı emeklilik fonları, yatırım fonları, sigorta şirketleri iştirak eder.

Nakit paraların yatırılması belirtilerine göre maliye pazarları yapılarına girer: borç ve kredi pazarları, kıymetli evraklar pazarları ve deriativler pazarı, lizing ve faktoring servisi pazarları, etimatlılık işlem pazarı kendi para bileşenleri hissesinde ve sigorta pazarı.

Nakit para kaynaklarının olduğu yere göre maliye pazarı iki gruba bölünür:

- iç ve ya milli maliye pazarları. Bu pazarların kaynakları ülkenin iç kaynaklarına esaslanır. Bu durumda diğer ülkelerin kaynakları teşfik edilse de onların özel tutumu küçük olur;

- dünya maliye pazarları. Onların kaynakları değişik devletlerin varolan nakit paraları hesabına oluşur.

Gelişim seviyesine göre maliye pazarları gelişmiş pazarlara ve gelişmekte olan pazarlara bölünür.

Maliye pazarlarının katılımcıları ve ya öğeleri aşağıdakilerdir:

- yatırımcılar – talepten fazla maliye kaynağına sahip olan ve yatırım gibi kullanan müessese ve teşkilatlar;

- emanetçiler – şahsi tüketimi azaltmakla belirli amaçlar için farklı yığımlar hayata geçiren gerçek kişiler;

- borç alanlar – yeteri kadar maliye kaynağına sahip olmayan ve ya maliye kaynaklarının yetmezliğini “hiss” eden müessese ve teşkilatlar, ayrıca kamu kurumları.

Bu söylenenle birlikte, maliye pazarının ögesi gibi faaliyet gösteren farklı araçlar, uzmanlaştırılmış maliye kredi kurumları da mevcuttur. Öge gibi faaliyet gösteren araçlar aşağıdakilerdir:

1. Emlakçılar. Onlar gerçek aracı gibi faaliyet göstermekle yatırımcıların ve ya borç alanların gösterişi esasında faaliyet göstererek komisyon şeklinde gelir elde ederler. Emlakçılar hukuki ve gerçek şahıslardan oluşurlar.

2. Temsilciler. Onlar serbest şekilde faaliyet göstermekle, bazı durumlarda diğer araçlarla hatta yatırımcı ve borç alanlarla da direkt pazarlığa girerler.

3. Uzmanlaştırılmış maliye-kredi kurumları. Bura yatırım bankaları, maliye şirketleri, sigorta şirketleri ve d. girer. Onlar hem yatırım, hem de borç alan ayrıca da aracı gibi faaliyet gösterirler.

Maliye altyapılarının faaliyeti genişledikçe maliye pazarının oluşmasında ve gelişmesinde dikkatedeğer düzeyde ilerlemeler baş verir. Şöyleki, değişik mülkiyet tipli üretim müesseseleri arasında aracılık eden maliye pazarının öğeleri ekonomik kaynakların devriyesinin sona erdirilmesinde önemli rol oynar, ticari başarılarının elde edilmesine yardım eder, maliye-kredi kaynaklarının merkezileştirilmesine ve bu kaynakların ekonominin daha elverişli ve yüksek ödeme yetenekli alanlara ödenilmesine olanak yaratır.

3. AZERBAIJAN MILLI BANKASININ GERÇEKLEŞTİRDİĞİ REFORMLAR

Geçen asrın doksanıncı yıllarının başlarında Azerbaycan kendi özgürlüğünü kazandıktan, toplumun ve ekonominin demokratik gelişiminden sonra ülkede iç maliye pazarının yeniden kurulması prosesi başlamıştır. Bu iş çok karışık ve geniş çaplı olduğuna göre zaman talep ediyordu. Fakat tarihi bakımdan kısa bir zamanda yasakoyucu hukuki normlar ve normatif senetler esasında – maliye pazarının esas katılımcıları olan maliye kredi kurumları (ihracatçı – satıcılar, yatırımcı-alıcılar, sağlayıcı-aracılar) kapitalin dağıtılması ve yeniden dağıtılması üzere hizmet gösterilmesinin modern mekanizması yaratılmıştır.

Ülkemizin maliye pazarının mhasebe-kesim esas maliye aracı devlet kısımmüddetli çekler (DGÇ) ve Azerbaycan Milli Bankasının notları oldu ki, bunların misyon ve yerleştirilmesi son zamanlar tesadüfi hal taşıyor. Ticari hazinedar ve bank emre yazılı senetleri, kooperativ tahviller ve kısımmüddetli çeklerin diğer türleri gibi araçlar pazarında kendi hakettiği yerlerini bulamadılar. Bankalararası para pazarı nakit paraların bankalar arasında kısa müddetin aktif operasyonların, balansların dengelenmesi, düzenleyici organların, özellikle de AMB-nın taleplerinin yerine getirilmesi için verilen bankalararası depozit kredi türünde yeniden dağıtılmasını temin eder. Aynı düzeyde AMB yeniden maliyeleştirme türünde ticaret bankalarına krediler takdim eder. Ayrıca maliye pazarının konnekturundan asılı olarak ve dengenin korunması, para kitlesinin dengelenmesi ve banka akıcılığının (likidite) temin edilmesi amacıyla AMB yeniden maliyeleştirilmenin faiz derecesini belirler. Şöyle ki, cari yılın kasım ayından itibaren AMB global ekonomik krizi etkisinin yayılmasını dikkate alarak, yeniden maliyeleştirilmenin faiz derecesini üç defa %15-den %8-e kadar indirmiştir. Aynı şekilde faiz oranının üst sınırı %20-den %15-e kadar, aşağı sınırsıysa %3-den %1-e kadar indirilmiştir.

Azerbaycan Cumhuriyetinin Merkezi Bankası 2010-cu yılın I döneminde kendi siyaseti global ekonominin zayıf ve dengesiz onarımı, uluslararası maliye para pazarlarında yüksek volatillik, dünya petrol pazarına elverişli konjüktür, ülke ekonomisinin ılımlı ve sabit artım dinamiği ortamında hayata geçirmiştir. Dönem boyunca ülkenin ihrac ettiği malzemelerin dünya fiyatları yükselme eğiliminde olmuş, yerli bankaların uluslararası para pazarlarına çıkış imkanları kısmen iyileşmiştir. Ülke içindeki ekonomik artım dış çevrenin pozitif etkisinden ilave 2009 yılında hayata geçirilmiş krize karşı önlemlerden de kaynaklanmıştır.

Global ve iç makro-ekonomik çevrenin iyileşmesine bakmayarak, merkezi bank oluşabilecek risklerin önleyici rejimde etkisizleştirilmesinde her zaman göz önünde tutmuştur.

2011 yılının ilk çeyreğinde AMB-nin hayata geçirdiği maliye sabitliyi siyaseti banka sisteminin maliye dayanıklılığının korunmasına yönelmiştir. Maliye sabitliği korunmuş, milli para sabit kalmış, maliye sisteminin kurumsal gelişimi devam etmiş, maliye hizmetlerine çıkış imkanları artmıştır.

Global ekonominin canlanması ve enerji taşıyıcılarının yükselmesi fonunda Azerbaycanın dış konumunda iyileşme eğilimleri güçlenmiştir. Vatandaş gelirlerinin ve ekonomiye yapılan yatırımların artması ülkede ekonomik canlanmaya neden olmuş, yatırım aktifliyi yükselmiştir. Ekonomik aktifliyin devlet tarafından desteklenmesi, önemli yapısal ve kurumsal değişikliklerin oluşması ekonominin dinamiğine artı sağlamıştır.

Araştırdığımız devirde AMB-nin siyaset hedeflerinin başlıca yönlerini:

1) enflasyonun makbul seviyede tutulması, 2) manatin kur sabitliğinin korunması, 3) banka sektöründe sabit gelişimin ve dayanıklılığın temin olunması teşkil etmiştir.

AMB-nin para pazarında hayata geçirdiği sterilize operasyonları para pazarının dengesi ve para kaynaklarını artırmakla makro-ekonomik sabitliğin korunmasına neden olmuştur. Bu dönemde enflasyon tekrakamlı seviyede olmuş ve esasen dış pazarlardaki faaliyetlerden, ticari ortağı olan ülkelerde enflasyondan etkilenmiştir.

Araştırdığımız dönemde banka sektörünün esas göstercileri makbul seviyede olmuş, ekonominin kredileştirilmesi devam ettirilmiştir. Para pazarının müteşekkil ve dağınık bölümlerinde artım görülmüştür. Gerçek ve tüzel kişilerin bankalarda nakit dış para alınması üzere operasyon hacmi yükselmiştir. Devlet ve kooperatif kıymetli evraklarının yerleştirilmesi üzere akitlerin artım meyilleri kayda alınmıştır.

Aynı dönemde bankaların cari aktifleri ve kredi riskleri gözönünde tutulmuş, banka sisteminin dayanıklılığı makbul seviyede olmuştur. Makro stress-kontrol sonuçları banka sisteminin hatta en keskin makro-ekonomik darbelere dayanıklı durumda ve kredi risklerinin idareolunan seviyede olduğunu gösterir.

Banka sektörünün toplu kapitalının hacmi artmıştır. Sektörün menfaatinin esas hissesini faiz gelirleri teşkil etmiş ve menfaat mutlak fiyatta sabit kalmıştır. Kredi çantasının yapısında milli parada krediler ve uzunmüddetli krediler önemli hisseye sahip olmuştur.

Kredilerin stabil kaynaklar hesabına maliyeleşmesi devam etmiş, yatırımların müddet ve para yapısında müsbet eğilimler gözlemlenmiştir. Banka sisteminin kapital yeterliliği ve akıcılığı göstercileri makbul seviyede tutulmuş ve artım eğilimi gözlemlenmiştir.

Azerbaycan ekonomisinde petrol sektörü egemen rolünü kendisinde tutmakta devam etmektedir. Şöyle ki, petrol paralarının ülke ekonomisine girişi fonunda maliye gerginliği yaranmıştır. Bu maliye gerginliğinin strelizasyonu için Milli Banka bir çok maddi araçlar kullanmasına rağmen, bazı alanlarda zorluklar halen devam etmektedir.

4. FISKAL ve PARASAL POLITIKA

Günümüzde Azerbaycan hükümetinin maliye siyasetinin oluşturulmasında petrol gelirlerinin girişi alanında görülen artımlar önemli rol oynamaktadır. Bu durumda ülke hükümetinin önünde duran başlıca görevlerden biri artan petrol gelirlerinin en yararlı şekilde yönetilmesidir. Bu sorunla karşılaşan ülkelerin tecrübesi gösteriyor ki, sorunun çözümünde tek tip yaklaşma ve genel reçete mevcut değildir. Buna göre de, şu anki durumda düzgün maliye siyasetinin belirlenmesi çok karmaşık ve önemli sorundur. Bir taraftan ülkenin eskimiş altyapısının yenilenmesi zorunluluğu siyasi ve sosyal amaçlara hizmet ederken, diğer taraftan yenilenmiş altyapı iş harcamalarını da azaltacağı için ekonomik önem taşıyor.

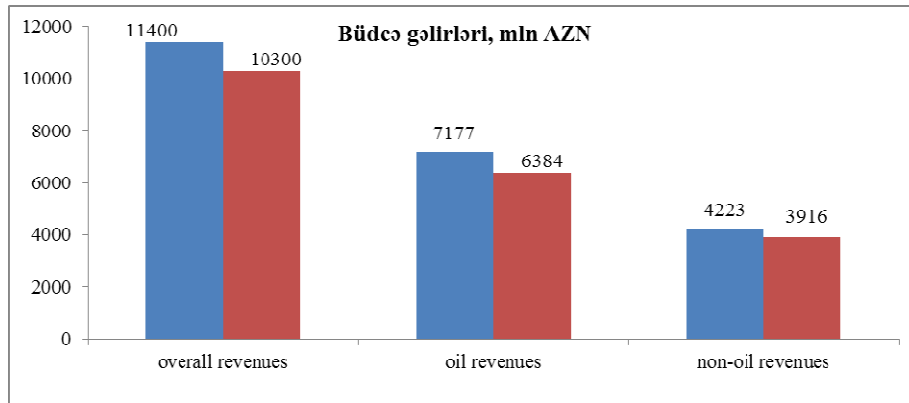
Lakin hem siyasi ve sosyal amaçlar, hem de emonomi-iş etkileri devlet harcamalarını en iyi şekilde yönlendirmek için çerçeve oluşturulmasını gerektiriyor. Bu çerçevenin oluşturulması olumlu etkilerin yaranması ve güçlendirilmesi için önemlidir.

Azerbaycanda son yıllar geniş kapsam alan maddi genişlenmenin esasını petrol gelirleri hesabına bütçe gelirlerinin artması oluşturuyor. Hesaplamalara göre, 2003 yılından 2011 yılı da dahil olmak üzere Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Fonundan (ACDPF) devlet bütçesine aktarımların hacmi 19960 mln.AZN teşkil ediyor ki, onun da 19580 mln.AZN 2006-2011 yıllarının payına düşüyor.Genel olarak son 5 yılın bütçe harcamalarında aynı döneme göre aktarma payı %30,2 oluşturuyor. MBQ uzmanlarının hesaplamaları gösteriyor ki ,Azerbaycan için sınırlandırmada uygun rakam ACDPF aktiflerinin %30 dur. Onu da belirtelim ki, 2011 yılında ACDPF nun gelirleri 9.1 mlrd.manat, masrafları 6.8 mlrd. manat masraflarında devlet bütçesine aktarmaların oranı ise Fonun tarihinde en yüksek sınıra – % 94,9 düzeyinde olması öngörülmüyor.Her sene artan bu aktarmaların hacmi ve halen bütçede %53.7 hisseye sahip olmasıbu ilişkiyi önemli derecede artırıyor. Bu da kendiliyinde doğal olarak bir sıra rahatsızlıklar doğuruyor. Şöyleki, bu artım bütçenin petrol fonundan bağımlılığını güçlendirir, vergi toplama motivasyonunu zayıflatır. Hesaplamalar gösteriyor ki, öngörü bütçenin gelirlerinin her üç manatından en azı iki manatı petrol fonundan ve sektöründen direkt girişler sayesinde oluşacak. Aktarmaların hacminin artması “fon-bütçe” münasebetleri için ciddi esaslara dayanan maliye siyaseti direktifinin kabul edilmesi zarureti yaratır.

2006 yılından başlayarak keskin artan bütçe aktarmalarının incelemesi gösteriyor ki, Azerbaycan hükümeti esasında genişlendirilmiş maliye siyasetine son beş yılda öncelik tanımıştır. Yani, esasen 2006 yılından artan petrol gelirlerinin gerekli şekilde harcamaları genişlendirmiş ve geçen beş yılın (bu dönemde bütçe harcamalarının Genel İç Hasılatı payı ortalama %27 teşkil edip) önceki beş yıldan keskin farklandırmakla (aynı devre harcamaların GİH özgül ağırlık %50-den aşağı olup) gelecek beş yıl için hükümetin karşısına bir çok sorular koymuştur. Bu soruları cevaplandırmadan önce geçen senenin sonuçlarına dikkat edelim.

2010 yılının bütçe icraası hakkında öncelikli operatif (pratik) bilgilerden anlaşılıyor ki, devlet bütçesinin gelirler hissesinin icrası kendinden önceki yıla kıyaslamada %9,5 fazla olmuştur. Gezen sene bütçe gelirlerinin %63-ü petrol sektöründen %37-i ise diğer sektörlerden girmiştir. Buna rağmen, 2008 yılından yabancı ve yerli petrol şirketlerinin menfaat vergisi üzere girişlerde keskin azalma gözlemlenmiş ama aktarmaların artımı hesabına tümüyle petrol sektöründe girişler üzere (göstericiler) önceki yıla mukayesede %1 bendi artıma maruz kaldığından, geçen sene 2009 yılıyla kıyaslamada diğer sektörlerin devlet bütçesinin oluşmasına katkısı yazılmıştır.

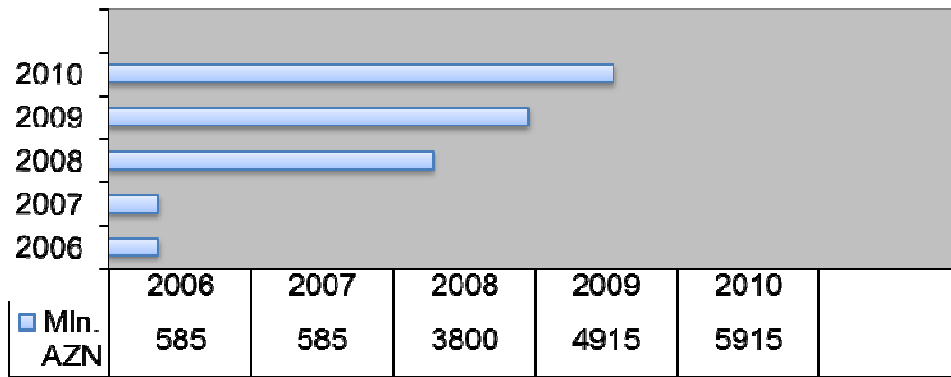
Diaqram 1. 2009-2010 yıllar üzere Azerbaycan Cumhuriyeti devlet bütçesi gelirlerinin uygulanması (mln.manatla)



Kaynak: Maliye Bakanlığı

Bütçede petrol gelirlerinin artımını şartlandıran başlıca etken son yıllar içinde ACDPF-den devlet bütçesine aktarmaların keskin artımıdır. Hesaplamalara göre =, somut olarak geçen 5 yıl içinde ACDPF-den devlet bütçesine aktarmaların hacmi 15800 mln. AZN oluşturmuştur. Buysa aynı yıllar içinde oluşmuş bütçe gelirlerinin %37,3- \bar{b} teşkil etmiştir. 2010 yılında ACDPF aktarmalarının bütçe girişlerinde payı %51,8 olmuştur.an Bütçede petrol gelirlerinin artımını şartlandıran başlıca etken son yıllar içinde ACDPF-den devlet bütçesine aktarmaların keskin artımıdır. Hesaplamalara göre, somut olarak geçen 5 yıl içinde ACDPF-den devlet bütçesine aktarmaların hacmi 15800 mln. AZN oluşturmuştur. Buysa aynı yıllar içinde oluşmuş bütçe gelirlerinin %37,3- \bar{b} teşkil etmiştir. 2010 yılında ACDPF aktarmalarının bütçe girişlerinde payı %51,8 olmuştur.

Diaqram 2. ACDPF -nin devlet bütçesine aktarmaları (2006-2010 yıllar)



Kaynak: Devlet Petrol Fonu

Diagramdan görüldüğü üzere ACDPF-den devlet bütçesine aktarmaların hacmi yıldan yıla artmıştır. Şöyle ki, kendisinden önceki yıllara mukayesede 2010 yılında %20,3, 2009 yılında %29,3, 2008 yılında ise 7,5 kat artmıştır. Böylece bu kaynaktan devamlı artım diğer kaynaklar üzere girişleri xüsusi çekisinin azalmasını şartlandırmıştır. Sonuç olarak, önemli idhal kaynakları üzere 2010 yılında devlet bütçesinin gelirler hissesinde aşağıdaki gibi olmuştur. Ülke ekonomisinin maddi durumunu ve hükümetin para siyasetini değerlendirirken 4 önemli hususa bakılacak:

- enflasyon ve para kitlesinin yönetimi
- manatın efektif kurundaki değişiklikler
- maliye, kredi ve banka sektöründeki değişiklikler
- Milli Bankın bağımsızlığı

2010 yılından önceki yıllarda gözlemlenen artım düzeyleri fonunda para siyasetinin etki imkanları haddinden ziyade kısıtlı olmakta idi. Özellikle de bu artım düzeyleri her hangi bir ekonomik siyasetin direkt sonucu olarak değil, doğal kaynakların istismarı sonucu ani ekonomik artım fonunda baş verdiğine göre Merkezi Bankanın makro-ekonomik dengeye mali araçlar aracılığıyla etkisi çok kısıtlı olmuştur. Karşılığında, mali siyaset daha aktif olarak toplu talebin iyileştirilmeye, enflasyon sınırlarının yüksek seviyede kalmasına ve petrol ve ticaretdışı sektörlerle geçici talep şoku yaratmaya neden olmuştur. Artım düzeylerinin zayıflaması Merkezi Bankaya enflasyon, para kitlesi ve kredi göstercilerini daha aktif etki edebilme imkanlarını artırır. Bunlar Merkezi Bankanın amaçlarına da etki eder. Yüksek artım döneminde Merkezi Bankanın esas hedefi enflasyonu kontrol altına almak ve makro dengeyi sağlamak

olmuştur. Yeni dönemde mali siyasetlerin önemli amacı bu iki hedefi korumakla petroldışı ekonominin yüksek tempolarla artımını desteklemek olacak. Merkezi Bankanın 2010 yılı için önemli siyasetin öncelikleri aşağıdakilerden ibaretdir.

- a) enflasyonun aşağı seviyede tutulması
- b) manatın kurunun sabitliyinin korunması
- c) banka-maliye sektöründe sabitliyin derinleştirilmesi
- d) enflasyon hedefi çerçevesinde ekonominin para talebinin ödenilmesi

Merkezi Banka bu amaçları kalite göstericileri gibi tayin eder. Mesela, stabil olarak enflasyonun hangi düzeyde tutulması gibi bir kemiyet göstericisine bağlamıyor. Bundan başka bu amaçları otonom düzeyde (bazı ülkelerde enflasyon hedeflerini parlamentolar tayin ederler) belirler. Merkezi Bankanın hedeflerinde en çok adıgeçen kelimelerden biri sabitliktir. Sabitlik ve gelişim arasında iki tür ilişki var.

- Makro-ekonomik sabitlik (aşağı enflasyon, sabit kur, sabit banka sektörü) gelişime artı etki eder, çünkü yatırımcılar ve tüketiciler daha uygun karar verebiliyorlar ve riskleri daha dolgun ve doğru değerlendire biliyorlar.

- Sabitlik durgunluğa ve ya düşük dinamikli artımla da sonuçlanabilir. Mesela, banka sektöründe sabitlik aslında aşağı risk meyli, konservativ yaşamlar ve yüksek dengelemeler sonucu olduğu için Azerbaycan banka sektörü genel olarak aşağı gelişim göstericilerine sahiptir ve pazarın kredi talebini tam efektiflikle ödeyemiyor.

2005-2009 yıllarında mali siyaset monetar siyasetle kıyaslamada daha efektif siyaset aracı gibi akılda kalır. Mali harcamaların petroldışı ekonominin emme gücünden daha hızlı artımı mali siyasetin imkan dairesini daha çok sınırlandırıyor. Buna göre de nuhasebe derecesi ve para kitlesi gibi araçların makro dengesi etkisi çok küçük olarak kalır. En önemli gözlemeleme, yeni ekonomik gerçeklik mali siyaset için etki imkanları yaratıyor. Son bir kaç yılın makro-ekonomik dengesi değişmiştir. Hem ekonomik artım modelinin değişmesi, hem templerin aşağı düşmesi ve maliye pazarlarının değişmesi, yeni maliye siyaseti gerektirecektir.

2010 yılında ekonomik artım templerinin azalmasıyla, hem muhasebe derecesi ve hem de para kitlesine etki etmekle, daha efektif mali siyaset hayata geçirilebilir. Gelecek yıllarda ekonominin ve hükümet harcamalarının daha temkinli tempolarla artması aşağı enflasyonun esas unsurlarından biri olacak. Manatla verilen kredi ve depozito faizlerinin azalması kredi pazarının derinleşmesi için artı irelilemedir. Ama bankaların depozito uğrunda rekabeti hala da depozito faizlerinin azalmasına engel oluyor. Bundan artı olarak yüksek enflasyon templeri de depozito derecelerinin azalmasına eksi etki gösteriyor. Dolarlaşma seviyesinin yüksek kalması hala manata olan inanın tam olmadığını ve ekonomik devalivasyon tehlikelerinin reel olduğunu gösteriyor. Kredi faizlerinin aşağı seviyelere düşmesi kredi aktifliğinin onarımı için önemlidir. Aynı zamanda ekonomide yararlılık seviyesi aşağı düşüldükçe bu daha fazla gündeme geliyor. Depozito derecelerinin aşağı düşmesi bankaların dış borçlanmadan bağımlılığına da artı etki ederek, bu bağımlılığın azalmasına ortam oluşturacaktır.

Banka sistemini büyük bir devlet bankası bir kaç daha da büyük banka ve fazla sayıda küçük bankalarla tanımlanabilir. Bu sebepten çok rekabetli bir ortamdan konuşabilmek mümkün değil. Rekabetin güçlenmesi için devlet bankası özelleştirilmesi ve dış bankaların pazara giriş ortamı oluşturmak gereklidir. Devlet bankasının özelleştirildiğindeyse, özel dikkat onun mevcut büyük bankalar tarafından değil, bağımsız rakip tarafından alınmasına verilmelidir. Aksi halde, böyle bir geçiş rekabete daha da eksi etki gösterir. Banka sisteminin artım göstericileri ve rekabetliliyi petroldışı GİH-in artımının azalmasıyla fazla yavaşlamıştır. Yakın gelecekte aşağı GİH-in artım düzeylerinin öngörülebilirliğini dikkate alırsak, bankaların artım imkanları sınırlı gibi gözüküyor. Buna göre, artımı temin etmek için kredi faizlerinin aşağı salınması yeni ürünlerin sunumu (özellikle de özel hipotek) ve yeni hizmet yönlerinin açılması mümkün olacak. Kredi faizlerinin aşağı düşürülmesinin en reel rolü banka sektöründe

kapital taleplerini artırmak ve (konsolidasyonu) artırmaktır. Küçük bankalarda tarife efekti yaratmak çok zordur.

Azerbaycanın petrol ve doğal gaz kaynaklarının hacmi sınırlı olduğu için büyük çapta hasılat zaman itibarıyla sınırlı dönemde devam edecek. Bununla ilişkin yerli ve yabancı uzmanların öngörülleri arasında daha çok fark yaratan yalnız petrolün dünya pazar fiyatlarının değişkenliyiğidir. Bu ise mali risklerin oluşmasına olanak yarattığından, hayata geçirilen siyaset üzerinde daha çok durulmasına ve dengelenmesini, bir sözle, iyileştirilmesini talep ediyor.

Bunun için, ilk olarak petrol gelirlerinden gelecek kuşakların hisselerinin tutulması temin edilmeli ve bunun kuşaklar arasında eşit bölğüsünü yapmak lazım. Bu gün fazla harcamak yarın daha az harcamaya neden olur ve bu, ve bu gelecek kuşaklara petrolden ulaşacak oranı azaltır. İkincisi, petrol gelirlerinin harcanması siyasetindeki keskin artımlar makroekonomik sabitlik için tehlike oluşturuyor. Harcamaların devamlı artımı bir taraftan geniş mali etken vü parasal ekspansiya (genişleme) oluşturmakla enflasyon eğilimlerinin artımını şartlandırıyor da, diğer taraftan da bu amaçlar için petrol gelirlerinin iç pazara yönelmesi aynı zamanda milli paranın ABD dolarına oranda pahallaşması ve yönetilen kur rejimi gibi yeni ve üreticiler için istenmeyen durumlar oluşturuyor. Bu zaman milli ekonominin rekabet yeteneğini korumak için daha yüksek üretim gözlemlenmelidir. Bunaysa yalnız şeffaf ve uygun bir devlet yatırımı yardımcı ola bilir. Devlet harcamalarının idealleştirilmesi için üçüncü neden harcamaların verimliliğinin korunması ihtiyacıdır. Daha fazla harcamalar özellikle de şeffaflığın aşağı ve devlet maliye denetiminin zayıf olduğu halde verimliliği artırıyor. Verimsiz harcamaların azalmasıysa mali siyasetin iyileştirilmesi düzeyiile bağlıdır.

5. SONUÇ

Azerbaycan ekonomisinin önemli düzeyde "soyuması" (yani ekonomik artım göstercilerinin zayıflaması) fonunda, maliye pazarlarında ve banka sektöründe de artım yavaşlamıştır. Buda Merkezi Banka maliye pazarlarına daha fazla etki etmek için yeni imkanlar oluşturuyor. Mali alanda aşağıdaki önemli teamüller gözlemlenmiştir.

a) Petrol dışı GİH, devlet harcamaları, halkın gelirleri ve para kitlesinin artım düzeyleri zayıfladıkça, enflasyona olan mali etkenlerin etkisi zayıflamıştır, fakat mali alının dışındaki etkenlerin etkisi hala yüksektir. Burada kamunun düzenlediği fiyatlar, ithal edilen enflasyon ve ticarette özgür rekabetin olmamasını göstermek olur. Dünyada gıda fiyatlarının devamlı ve yüksek artımı enflasyonla mücadeleyi zorlaştıran en önemli etken gibi kalıyor. Sonuç olarak, enflasyon basınçları hala da yüksek kalmaktadır.

b) Manatın reel efektif kuru artmaya devam etmiştir. Ama Merkezi Bank ve BVF hesaplamalarına göre bu kur denge değerinden hala da aşağıdadır. Bu bakımdan böyle pahallaşma cari bakiye kesğine petrol dışı rekabetliliğine önemli etki göstermiyor. Petrol üretiminde fazla doruk noktaya ulaşmış olmak pahalılaşıma baskılarını azaltmaya yardım edecektir. Petrol fiyatlarının beklenmeyen artımlarıysa karşı etki oluşturacak. Ayrıca faazla enflasyon basınçları da REM yükselmesine neden olacak.

c) Kredi ve depozito derecelerinde genel azalma devam etmiş ve bu faizler arasında farklar azalmıştır. Banka sektöründe artım düzeyleri azalmaya başlamış ve menfaatlilik göstercileri de düşmüştür. Zararla çalışan bankaların sayısının artması, kredi pazarında aktifliğin aşağıda kalması ve genel menfaatin azalması banka sektörü için sistemli riskler oluşturmaktadır.

Ülkede maliye pazarını araştırdığımızda geldiğim sonuç ve buluşları, karşılaşmış gözetim ve durumları aşağıdaki gibi sistemleştirdim:

1. Ekonominin sektörleri arasındaki derinleşen ücret farklarını ortadan kaldırmaya yönelik teşvik siyaseti hayata geçirmeli (mesala, ortalama ücret petrol sektörü müesseselerinden aşağı olan petrol dışı müesseseler için guzeştli vergi ve sosyal ödemeler derecelerinin uygulanması)

2. Azərbaycan hökuməti dütçeyə daha fazla stratejik içerik eklemeli ve mali siyaset ülkenin orta ve uzun dönem bakımından gelişmesiyle bağlı olan yöntem ve programlarıyla uzlaştırılmalı

3. Bütçe gelirlerinin teminatında direk vergi gelirlerinin toplam faktörünün artırılması için ynetimi geliştirmeli verginin parasal değil dengeleyici ve düzenleyici fonksiyonu öne çıkarılmalı, vergi borçlarını oluşum nedenleri araştırılmalı

4. Orta müddetli dönem için tüm mali göstericilerle beraber bütçe eksiği de makroekonomik dengeye zarar vermeyen düzeyde öngörülmalı ve onun maliyeleşme kaynakları genel mali siyasetle mutlaka uzlaştırılmalı

5. Banka sektöründe büyüyen riskleri yönetmek ve mümkün krizi önlemek için banka sektöründe rekabetliliğin artırılması, tekelden yönetilmenin azaldılması ve kredi pazarında idari yanlışlıkların ortadan kaldırılması temin edilmelidir

KAYNAKÇA

Azerbaycan'ın istatistiksel göstergeleri 2010, Bakü, "Seda", 2010

Azerbaycan Cumhuriyeti Vergi Məcəlləsi

Değerli kağıtlar piyasası. Normatif belgeler koleksiyonu. Bakü, 2000

Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası. Finansal İstikrarı Gündem, 2011 yılı, I çeyrek, Bakü 2011

Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası. Para Politikası Gündem, Ocak-Haziran 2010, Bakü 2010

Abbasov A.H. Azerbaycan'da finans piyasasının oluşması ve piyasa ekonomisinde maliye-kredi sisteminin sorunları. Bakü 2004

A.Q.Mirzəyeva Azerbaycan Cumhuriyeti Maliye hakkı (ders kitabı). Bakü 2003

Sadıqov M.M., Bədəlov Q. və başkaları Maliye kaynakları ve maliye piyasası Bakü 2003

H.Əsədov, S.Talıbov Devlet harcamalarının yönetimi ve Xəzinədarlığın düzenlenmesi sorunları Bakü 2005

Банк В.Р., Банк С.В., Тараскина А.В. Финансовый анализ. М.: ТК Вельби. Проспект. 2006

Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Учебник. М.: ТК Велби.

Qriqori Menkyu Ekonomiksin esasları Bakü 2008

«Maliye ve muhasebe» dergisi

AZERBAJCAN'DA ÖZEL EKONOMİK BÖLGELERİN MEVCUT DURUMU

Aygün CABARZADE
Azerbaycan Devlet İktisat
Üniversitesi

ÖZET

Dünya ekonomisinin ve uluslararası ticaretin modern gelişim aşaması, entegrasyon proseslerinin güçlenmesi, ulusal ekonominin liberalleşmesi ve küreselleşme özellikleri ile karakterize edilmektedir. Özel Ekonomik Bölgeler uygun nakli-coğrafi konuma sahip olan bölgelerde organize olunan, yabancı sermayenin ve teknolojinin ülkeye getirilmesi amacıyla yaratılan bölgelerdir. Bu çalışmanın amacı Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de faaliyet gösterebilecek Özel Ekonomik Bölgeler yaratılmasının gerekliliğini araştırmaktır. Bu amaçlara ulaşmak için işletmelerden ikincil veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucu olarak Bakü'de bu bölgelerin yaratılması ile başkente yerli ve yabancı sermayenin getirilmesi, ihracatın güçlendirilmesi, döviz gelirlerinin artması, yeni teknolojilerin elde edilmesi, ödenebilirlik durumunun iyileştirilmesi, ulusal ekonominin gelişimi ve onun ekonomiye rasyonel entegrasyonu ile sonuçlanabilir.

Anahtar sözcükler: *ÖEB, ulusal ekonominin gelişimi, ihracat, uluslararası ticaret, yabancı sermaye*

GİRİŞ

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde son yıllar hayata geçirilen tedbirler sonucunda, ülkede pazar ekonomisi prensiplerinin uygulanması, ülkenin devamlı sosyo-ekonomik gelişimi ve uluslararası ekonomik ilişkiler sistemine entegrasyonu için makul ortam oluşturulmuştur. Günümüzde Azerbaycan sosyo-ekonomik gelişimin yeni aşamasındadır. Sosyo-ekonomik gelişimin yeni niteliksel aşamasında özel bölgelerin kurulması sırf objektif gereklilikten ortaya çıkmıştır. Çağdaş aşamada Azerbaycan'ın mevcut ekonomik potansiyelini verimli şekilde harekete geçirmek için uluslararası tecrübenin benimsenmesine geniş yer verilmesi gerekmektedir. Bu açıdan özel hukuki rejime sahip bağımsız arazi-ekonomi kompleksi ve öncül ekonomik faaliyet şekli olan serbest bölgelerin kurulması ekonomik gelişim ve girişimciliğin gelişim sürecine ciddi ivme kazandırabilir. Serbest bölgelerin oluşturulması, girişimciliğin gelişimini pozitif etkilemekle yanaşı, ekonomiye ilave yatırımların çekimine, yeni iş yerlerinin oluşturulmasına, istihdam ve ahalinin gelirlerinin artmasına da geniş olanaklar açacaktır.

İctimaiyette "Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında" Kanun'u ile ilgili çelişkili fikirler seslendirilmektedir. Bu bölgelerin ülkede hızlı ekonomik gelişime ivme kazandıracağını, bunun aksini de söyleyenler vardır. Alkollü içeceklerin ve tütün mamüllerinin üretimi ile ilgili faaliyetlere koyulan yasağın üzümçülüğe, şarapçılığa ve tütünçülüğe vereceği zarar daha çok tartışılmaktadır. Başka sözle, yerli üretiminin azaltılması nedeni ile yurtdışından idhal olunan ürünlerin Azerbaycan tüketim pazarında yerli ürünleri sıkıştıracağı hakkında fikirler seslendirilmektedir.

Sözkonusu meselelerle ilgili somut yorum yapmak zordur. Özel bölgelerde alköllu içeceklerin ve tütün mamüllerinin üretiminin yasaklanması, şüphesiz, bu ürünlerin yurtdışından idhalına daha fazla talep yaratacaktır. Bununla yanısıra, yerli üretime koyulan yasa, serbest girişimciliğin gelişiminde de belli sorunlar ortaya çıkarabilir. Yani üzümçülük, şarapçılık ve tütünçülük sektörlerindeki gelişim son yıllarda gözlemlenen durumla kıyaslamada yavaşlayabilir. Ama sözkonusu sektörlerin daha yüksek tempoyla gelişimi devlet yönetiminin merak dairesinde olduğundan bu alanda durgunluğun yaşanmayacağı alternatifi de mevcuttur. Özel bölgelerin kurulması sonrasında sözkonusu sorunların çözümü için belli adımların atılması da mümkündür. Fakat Ekonomik Kalkınma Bakanlığı'dan şu anda önlem tedbirlerinin hayata geçirilip - geçirilmeyeceği hakkında resmi bilgi verilmemektedir. Özel bölgelerin ülkenin hangi bölgelerinde kurulacağını, aynı zamanda düşünülmüş tedbirler planının gerçekleştirilmesini, hemçinin yerli girişimciler ve üreticilere hangi tavizlerin uygulanacağını belirlenmesini beklemek gerekmektedir.

Özel bölgeler fikrinin desteklenmesi gerekmektedir,fakat Azerbaycan ekonomisi buna tam hazır değildir. Bunu ülkede yolsuzluk düzeyinin yüksek olması ve ülke altyapısının yabancı şirketler için az cazip olması engelleyebilir. Ülkede en büyük tekelleşmenin idhalda olmasını, ülkenin gümrük ve vergi prosedürlerinin uluslararası standartları karşılamamasını,bu prosedürlerin şeffaf olmamasını,Azerbaycan'ın henüz DTÖ'ne üye olmamasını dikkate aldıkta, uluslararası düzeyde özel bölgelerin kurulması reel görünmemektedir. Ama lokal şekilde ihrac sanai bölgesinin kurulması sözkonusu olabilir. Günümüzde mali kriz döneminde bu meselenin gündeme gelmesi durumu zorlaştırmaktadır. Bu tür bölgelerin kurulması çok sorunlu meseledir. Mutlaka uluslararası destek gerekmektedir.Günümüzde dünya krizle uğraşmaktadır. Azerbaycan ise tek başına bu meseleni çözemez.¹

Özel bölge karşıtları az değildir. Onlar bu bölgelerin devlet bütçesine "kara kuyu" veya ayrı-ayrı sanai gruplarının menafelerinin lobbileştirilme mekанизması olarak görmektedirler. Dünya tecrübesinin gösterdiği üzere başarıyla faaliyet gösteren serbest bölgelerle yanısıra onların kuruluşunda başarısız çalışmalara da raslanmaktadır. Örneğin, Sri-Lanka, Senegal'da ve diğer ülkelerde çeşitli bölge kuruculuğunun başarısızlıkla sonuçlanmasıyla yanısıra, başarılı sayılan bölgelerin büyük çoğunluğu da faaliyetini devam ettiremedi. Serbest bölgeler dünya ekonomisi için henüz çarpıcı ve verimli sonuçlar verememişler. Bunun yalnız ekonomik değil, organizasyonel (idari) nedenleri de vardır. Ekonomik nedenlere, öncelikle, yatırımcının fikrinde, bölgenin sermaye rejimi ile ilgili mevzuatının çok karmaşık olmasının ait olunması gerekmektedir. Yabancı yatırımcının bölgede kayda alınması için çok sayıda prosedürlerin mevcudluğu, serbest bölgelerin üstünlüklerinin passif reklamı gibi idari nedenler de bölgenin kaderini etkilemektedir.²

Tüm bu başarısızlıkların, bölgelerin yasaklanması anlamına gelmemesi gerekmektedir, aksine belirlenmiş bu sistem dezavantajlarının ortadan kaldırılarak, bölgeleri işlek ve ekonomik aktifliğin teşvikinin dünya tecrübesinde denenmiş arac olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Burada istikrarlı, sonucu önceden belirlenecek olan devamlı devlet politikasının mevcudluğu çok önemlidir.Bölgelerin faaliyetine daimi ciddi kontrol gerekmektedir.Sanai parklarının uygulanması yoluyla ekonomi de devletin denetleyici rolünü optimal oranda birleştirilmesi gerekmektedir.

Azerbaycan'da serbest bölgenin kurulması süreci çok ciddi sorunlarla karşılaşmıştır. Çünkü, ülkede ekonomik faaliyet alanları devlet yönetiminde çalışan memurların kontrolü altındadır. Onlar herhangi bir şekilde kendi denetim alanlarına diğerlerinin dahil olmasına izin vermemektedirler. Yani,ekonomik

¹ Vüsale Rüstemova, a.g.m.

² Vladimir Morozkov, a.g.m.;

"Xüsusi İqtisadi Zonaların Faaliyeti Üçün Hüquqi Baza Yaradılacaq",

1 <http://devturkler.com/devturk/xususi-iqtisadi-zonalarin-f-601-aliyy-601-ti-ucun-huquqi-baza-yaradilacaqdır->

² [t23760/index.html?s=9502ef304d02c916dcbd4528e1cd0b4d&";](http://t23760/index.html?s=9502ef304d02c916dcbd4528e1cd0b4d&) (e.t.12.06.2009).

faaliyet alanlarını tek elde saklamakla rekabetin yaranmasında meraklı değiller. Diğer taraftan özellikle ekonomide bir çok süreçler kabul olunmuş kanunlarla değil, gayri-resmi normlarla yönetilmektedir. Bu durumda da serbest bölgelerin kurulması adı altında yalnız küçük bir grup için makul koşulların sağlanması sözkonusudur. Bu, genel olarak Azerbaycan'da özel bölge amaçlarına ulaşmanı zorlaştırabilir.³

Özel bölgelerin kurulmasına oldukça büyük sorumlulukla yanaşılması gerekmektedir. Öncelikle, bu bölgelerin esas amaç ve hedeflerinin kesin belirlenmesi gerekmektedir. Özel bölgelerin başlıca amacı yabancı sermayelerin çekilmesi, yeni iş yerlerinin açılması, ülkenin ulaştırma-coğrafi konumundan yararlanma ve bölgelerin gelişimine yardımın sağlanmasıdır.⁴

Özel bölgelerin kurulmasında diğer önemli unsur-kurulacak olan serbest bölge türünün seçilmesidir. Ülke arazisinde bölgeler ne kadar çokçeşitliyse, serbest bölge şekilleri de bir o kadar çokçeşitli olabilmektedir. Bunlar, uygun jeo-politik konuma sahip bölgeler için-serbest limanlar ve tranzit bölgeleri, durğun bölgeler için-ayrı-ayrı sektör veya işletmeler için vergisel avantajlara sahip gelişim bölgeleri, strateji öneme sahip bölgeler için-özel ekonomik bölgeler ve sınırhattı bölgeleri için – uluslararası bölgeler olabilir.⁵

Azerbaycan'da serbest bölgelerin kuruluş amaçları arasında yeni istihdam olanakları sağlanması ön sıralarda yer aldığı için serbest üretim bölgesi türünün tercihi gerekmektedir.

Kurulacak olan bir serbest üretim bölgesinde yer alan endüstriyel kuruluşlar Azerbaycan'dan işçi ve yönetici personel talebinde bulunurken, bölgedeki ticari ve hizmete yönelik kuruluşlarda yeni istihdam olanakları sağlarlar. Ayrıca bölgenin Azerbaycan ile gerçekleşecek gerisel bağlılığı ölçüsünde yaratılacak dolaylı istihdam etkisi de küçümsenmeyecek boyutlara ulaşabilir.

Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 4 Mayıs 2009 tarihinde onayladığı "Azerbaycan Cumhuriyeti'nde 2009-2015 Senelerinde Bilimin Gelişimi üzere Ulusal Strateji"nin hayata geçirilmesi ile ilgili Devlet Programı'nın yürütümüne dair tedbirler planında ise 2009-2011 senelerinde bilimsel-araştırma işlerinin üretime uygulanmasının hızlandırılması için teknoparkların kurulmasına dair teklifler ireli sürülmektedir. Fakat ülkede yolsuzluk düzeyinin yüksek olması ve ülke altyapısının yabancı şirketler için az cazip olması, en büyük tekelleşmenin idhaldı olması, ülkenin gümrük ve vergi prosedürlerinin uluslararası standartları karşılamaması, vs. dikkate alındıkda Azerbaycan'da yalnız lokal şekilde ihrac sanai bölgesinin kurulması sözkonusu olabilir.⁶

Burada önemli olan yalnızca bu bölgelerin amacı ve hangi bölge türünün seçilmesi değil, aynı zamanda ülkede arazi açısından ne kadar makul ortamın, hem de hayata geçirilen ekonomik politikanın serbest bölgelerin kurulması için ne kadar olanak sağladığıdır. Çünkü, serbest bölgelerin kurulması için o arazide faaliyet gösteren işletme ve kurumlara avantajlı koşulların sağlanması önemlidir. Araziye gelen yabancı yatırımcılara, mallara, orada üretilip yurtdışına gönderilen mallara özel denetim gerekmektedir. Bu güçlendirilmiş denetimin yerli yönetim kuruluşlarınca değil, mevzuat uygulaması şeklinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Burada her-hangi kanundan kaçma durumları ve yazılmamış kurullarla yönetim sözkonusu olamaz. Diğer taraftan, serbest bölgelerin kurulması rekabet koşullarının uygulanmasını talep etmektedir. Yani bu arazide faaliyet gösteren her kes için genel olan kurullar

³ Hebibe Abdulla, a.g.m.

⁴ Vladimir Morozkov, a.g.m.;

"Xüsusi İqtisadi Zonaların Faaliyeti Üçün Hüquqi Baza Yaradılacaq",
<http://devturkler.com/devturk/xususi-iqtisadi-zonalarin-f-601-aliyy-601-ti-ucun-huquqi-baza-yaradilacaqdır-t23760/index.html?s=9502ef304d02c916dcbd4528e1cd0b4d&>; (e.t.12.06.2009).

⁵ Engin Erdoğan, "Serbest Bölgeler ve Türkiye'de Bir Model Denemesi", (Eskişehir, 2007), s.127.

⁶ "Xüsusi İqtisadi Zonaların Yaradılması Gündemdir", <http://ulfet-az.com/economics/1692> ; <http://ulfet-az.com/index.php>, (e.t.09.01.2010).

uygulanmak zorundadır.Bölgenin kendisi için ise tabi ki,ülkenin diğer arazilerinden farklı koşulların uygulanması gerekmektedir.

Azerbaycan'da serbest bölge kuruluşu sorunları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. **Serbest Bölge'nin kamu veya özel mülkiyetli arazi üzerinde kurulması sorunu:** Burada 2 seçenek mevcuttur:

Bölge-mülkiyeti, 1) devlete veya

2) bölge kurucu ve işleticisine ait arazi üzerinde kurula bilir.

2. **Altyapı ve üstyapı harcamalarının kamu kuruluşlarınca veya kurucu ve işletici özel şirket tarafından karşılanması sorunu:**

Burada 3 seçenek mevcuttur.Bölgede,

- 1) Altyapı harcamaları-devlet tarafından sağlanmış,

Üstyapı harcamaları-kurucu ve işletici şirket tarafından karşılanmış;

- 2) Altyapı harcamaları- bölge kurucu ve işleticisi tarafından sağlanmış,

Üstyapı harcamaları- kurucu ve işletici şirket tarafından karşılanmış;

- 3) Altyapı harcamaları- bölge kurucu ve işletici şirket tarafından sağlanmış;

Üstyapı harcamaları- bölge kurucu ve işletici şirket ile kullanıcı şirket tarafından karşılanmış olabilir.

Azerbaycan'da kurulacak özel bölgeleri yönetecek yabancı operatör henüz seçilmemiştir. Operatörün kendisinin de yatırım yapması gerekmektedir.Yani bölgenin dahilinde altyapının operatörce oluşturulması gerekmektedir. Bu sürecin 2009'un yazında başlaması lazımdı,fakat gecikme yaşandı, çünkü bu projeye sıcak bakan operatörler de krizle ilgili olarak geri çekilmeli oldular. Fikrimizce Azerbaycan'da da bu alanda yatırım yapmakta meraklı olan bir çok yerli şirket mevcuttur. Altyapı ve üstyapı harcamalarının kamu kuruluşlarınca veya bölge kurucu ve işletici özel şirket tarafından karşılanması sorunu operatörün belirlenmesi sonrasında çözülebilir.

3. **Serbest Bölge tarafları olan Devlet, Bölge Kurucu ve İşletici Şirket(B.K.İ.) ve Kullanıcılarının belirlenmesi sorunu:**

Devlet - Serbest bölgelerin işleyişinin parçası olan ve yönetimde yer alan belli başlı kurum ve kuruluşlar olan Serbest Bölge Genel Müdürlüğü, Gümrük ve Gümrük Muhafaza Müdürlükleri ve Emniyet Birimi görev ifa eden kamu kurumlarıdır.

Bölge Kurucu ve İşleticisi (Xüsusi İqtisadi Zona Operatoru) - Serbest bölgenin yerli veya yabancı özel sektör veya kamu tarafından işletilmesi halinde,bölgeyi işleten kuruluşu ifade eder. İşletici veya B.K.İ. Bakanlar Kurulu Kararına istinaden kurulan bir şirkettir. Serbest bölge,işletme sözleşmesi kapsamında bu şirket tarafından işletilebilir veya kuruluş ve işletme sözleşmesi ile kurulabilir ve işletilebilir.

Kanuna esasen özel bölge operatörü-Yönetim Sazişi çerçevesinde özel bölgenin yönetilmesi ve gelişimi için sorumluluk taşıyan,bu alanda büyük tecrübeye sahip şirket, Yönetim Sazişi ise-özel bölgenin yönetimi ve gelişimi için yetkili organla operatör arasında imzalanan anlaşmadır.⁷Selahi yetli organla bağlanmış Yönetim Sazişi çerçevesinde operatör özel bölgenin faaliyetine göre sorumluluk taşımaktadır.

⁷ "Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında" Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 14.04.2009 Tarihli Kanunu.(Madde 1).

Operatör özel bölge arazisinde rezident gibi faaliyet göstermemekte ve rezidentlere uygulanan tavizlerden yararlanamamaktadır.⁸ Operatörün hakları aşağıdakilerdir:⁹

1. Selahiyetli organ'la bağlanmış Yönetim Sazişi'ne esasen özel bölge sınırlarında yönetim ve ekonomik faaliyetin organizesi;
2. Özel bölgede komunal, ulaştırma, sosyal ve diğer altyapı tesislerine yatırım yapmak, bu yatırımlardan ve özel bölge yönetiminden gelir elde olunması;
3. Özel bölgenin etraf altyapıyla, o cümleden ulaştırma hatları ve komunal hizmetlerle sağlanması için müvafik kurumlarla karşılıklı faaliyet gösterilmesi;
4. Özel bölgenin gelişimi amacıyla önemli tedbirlerin hayata geçirilmesi için anlaşmaların imzalanması;
5. Mevzuat ve Yönetim Sazişi ile belirlenmiş diğer hakların hayata geçirilmesi.

Operatörün görevleri aşağıdakilerdir:¹⁰

1. Özel bölgenin kalkınması;
2. Bu Kanunun, özel bölge özel hukuki rejimini tanzim eden diğer normatif-hukuki aktların ve selahiyetli organ'la bağlanmış saziş şartlarının uygulanması;
3. Serbest Bölge Müdürlüğü ile (Xüsusi İqtisadi Zona Administrasiyası ile) birlikte özel bölge rezidentlerinin bu Kanun'un, özel bölge özel hukuki rejimini tanzim eden diğer normatif-hukuki aktların ve onlarla bağlanmış sazişin şartlarının, diğer ilgili mevzuatların uygulanmasının sağlanması;
4. Özel bölgede girişimcilik faaliyetinin hayata geçirilmesi amacıyla gerekli evrakların, o cümleden özel bölgenin kayıt şahadetnamesinin alınması için özel bölge rezidentlerinin çıkarlarının itibarname esasında müvafik devlet organlarında temsili;
5. Özel bölgede selahiyetli organ'ın, özel bölge administrasiyası'nın, habeler diğer ilgili devlet organlarının kanunvericilikle belirlenmiş yetkilerinin hayata geçirilmesi için uygun ortamın oluşturulması;
6. Selahiyetli organ'la bağlanmış Yönetim Sazişi'ne esasen gerekli altyapının oluşturulması, tesislerin ve hizmetlerin sağlanması için gerekli tedbirlerin görülmesi;
7. Özel bölgenin kalkınması ve faaliyeti hakkında onun administrasiyası'na raporların, o cümleden dış müfettiş raporlarının sunumu;
8. Mevzuat ve Yönetim Sazişi ile belirlenmiş diğer görevlerin hayata geçirilmesi.

Bölge Kullanıcısı - Serbest bölgede faaliyette bulunma ruhsatı alan ve bölgede belli bir işyeri bulunan gerçek veya tüzel kişiliyi ifade eder.

Burada Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü ile işletici şirket arasında "Kuruluş ve İşletme Sözleşmesi" imzalanması ve ticari faaliyete başlanması prosedürünün uygulanmasındaki sorunların çözümü sözkonusudur.

⁸ "Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında" Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 14.04.2009 Tarihli Kanunu. (Madde 12.4).

⁹ "Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında" Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 14.04.2009 Tarihli Kanunu. (Madde 12.2).

¹⁰ "Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında" Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 14.04.2009 Tarihli Kanunu. (Madde 12.3).

4. Serbest Bölge'de yetkili kurum ve kuruluş görevleri ile ilgili devlet kurumlarının yetkilendirilmesi sorunu:

1) *Görevleri:*

- Özel bölgenin kurulması ve faaliyeti alanında vahid devlet politikasının şekillenmesinde iştirak etmek ve bu politikanın hayata geçirilmesinin sağlanması;
- Özel bölgenin kurulması ve zamanından önce tasfiyesi ile ilgili müvafik icra hakimiyeti organı'na tekliflerin verilmesi;
- Özel bölgede faaliyetin organizesi ile ilgili operatöre gerekli yardımın yapılması;
- Yetkileri dahilinde özel bölgenin faaliyetini tanzim eden normativ hukuki aktların hazırlanması ve onaylanması;
- Müsabıka yolu ile operatörün seçilmesi ve onunla Yönetim Sazişi'nin bağlanması;
- Özel bölgenin faaliyetinin tanzimlenmesine dair tekliflerin hazırlanması;
- Özel bölgede tekelçiliğe izin verilmemesi için gerekli tedbirlerin görülmesi;
- Özel bölgenin faaliyeti hakkında yıllık raporun hazırlanması ve müvafik icra hakimiyeti organı'na sunulması;
- Mevzuat ve Yönetim Sazişi ile belirlenmiş diğer fonksiyonların hayata geçirilmesi olan ve Azerbaycan Cumhuriyeti'nde özel bölgenin kurulması ve faaliyeti ile ilgili devlet politikasını hayata geçiren Serbest Bölge Genel Müdürlüğü (Selahiyetli Organ)-müvafik icra hakimiyeti organı'nın yetkilendirilmesi.¹¹

3 Haziran 2009 tarihinde imzalanmış ““Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında” Azerbaycan Respublikası Qanununun Tetbiq Edilmesi Barede” Azerbaycan Cumhur başkanı' nın Ferman'ına esasen,

1. “Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında” Kanun'unun 5.1;5.3;8.1;8.2; 9.3 ve 10.0.2 maddelerinde belirlenmiş “müvafik icra hakimiyeti organı”nın yetkilerini Azerbaycan Cumhurbaşkanı;
2. Kanun'un 10.0.8 maddesinde belirlenmiş “müvafik icra hakimiyeti organı”nın yetkilerini Azerbaycan Cumhurbaşkanı ve Azerbaycan Cumhuriyeti Nazirler Kabinesi;
3. Kanun'un 13.2;14.4 ve 17.7 maddelerinde belirlenmiş “müvafik icra hakimiyeti organı”nın yetkilerini Azerbaycan Cumhuriyeti Nazirler Kabinesi;
4. Kanun'un 1.0.5 maddesinde belirlenmiş “müvafik icra hakimiyeti organı”nın yetkilerini Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomik Kalkınma Bakanlığı;
5. Kanun'un 13.8 maddesinde belirlenmiş “müvafik icra hakimiyeti organı”nın yetkilerini Azerbaycan Cumhuriyeti Ekonomik Kalkınma Bakanlığı, Azerbaycan Cumhuriyeti Vergiler Bakanlığı ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Gümrük Komitesi;
6. Kanun'un 16.2 ve 18.2 maddelerinde belirlenmiş “müvafik icra hakimiyeti organı”nın yetkilerini Azerbaycan Cumhuriyeti Vergiler Bakanlığı;
7. Kanun'un 17.6 maddesinde belirlenmiş “müvafik icra hakimiyeti organı”nın yetkilerini Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Gümrük Komitesi hayata geçirecektir.¹²

¹¹ “Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında” Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 14.04.2009 Tarihli Kanunu.(Madde 10).

¹² ““Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında” Azerbaycan Cumhuriyeti Qanununun Tetbiq Edilmesi Barede” Azerbaycan

2)Görevleri: -Gümrük Müsteşarlığı kararlarını uygulamak;

-Her türlü ithalat,ihracat,transit,gümrük işlemlerini gerçekleştirmek;

-Cezaların uygulanmasını sağlamak;

-Kaçakçılığın men ve takibini yapmak;

-Eşyalarla ilgili verilen izin belgelerini,eşyanın ithal ve ihracını denetlemek;

-Bölgeye giren eşyaya ilişkin kayıtları tutar,bölgeden sevk edilen eşyanın muayene ve sevkiyatı ile ilgili tedbirlerini sağlamak olan

ve Türkiye'de Gümrük Müsteşarlığı'na bağlı olarak çalışan *Gümrük Müdürlüğü*' nün tesisi. Azerbaycan'da tesis olunacak Gümrük Müdürlüğü AC Devlet Gümrük Komitesi'ne bağlı olarak çalışabilir.

3)Görevleri: -Kaçakçılığı önlemek için gerekli tedbirleri almak;

-Evrakları kontrol etmek;

-Bölgeye giren-çıkan araçları kontrol etmek olan ve Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı'na bağlı olarak çalışan *Gümrük Muhafaza Müdürlüğü*'nün tesisi. Azerbaycan'da tesis olunacak Gümrük Muhafaza Müdürlüğü AC Devlet Gümrük Komitesi'ne bağlı olarak çalışabilir.

4) Görevleri:

- Bölge sınırlarında,giriş-çıkış kapılarında yeterli sayıda polis bulundurmak;

- Bölgede asayiş hizmetlerinin polis tarafından yerine getirilmesi için özel tedbirler almak;

- Bölgede meydana gelen olaylarla ilgili gerekli işlemleri yürütmek olan *Emniyet Birimi*'nin tesisi.Emniyet Birimi olarak da bölge icra hakimiyetine bağlı asayiş hizmetleri yetkilendirilebilir.

5. **Çağdaş altyapının oluşturulması sorunu:** Serbest bölgede dünya standartlarına uygun altyapı tesislerin oluşturulması önemli şartlardandır. Talep olunan altyapı tesisleri aşağıdakilerdir:

-Üretici firmalar için altyapısı hazır araziler;

-Kullanıma hazır fabrika binaları;

-Ticaret yapan firmalar için depolama tesisleri;

-Kiralık ofisleri ile çağdaş ve master plan bir endüstri parkı;

-Konferans salonu, kullanıcı firma ürün sergi salonu,simultane tercüme,multi-medya ve telekonferans kapasiteli seminer salonları kullanıcıların hizmetine sunan Teknoloji Merkez;

- Spor Tesisleri;

- Çocuk Yuvası;

- Sağlık Merkezi vs.

Özel bölgelerin faaliyetini güçlendirmek için öncelikle altyapının geliştirilmesi esas koşullarındandır. Buradaki arazide gerekli altyapıların,örneğin yol, elektrik enerjisi, gaz, su tesisatı ve diğer unsurlara dikkatinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu tür ekonomik bölgelerde liman ve havaalanlarının da tikilmesi önemlidir. Artık ülkede bu doğrultuda çalışmalar yapılmakta-mevcut altyapı geliştirilmekte,aynı

Cumhurbaşkanı'nın 03.06.2009 Tarihli Fermanı;

"Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında" Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 14.04.2009 Tarihli Kanunu.

zamanda özel bölgede üretilen ürünlerin kalitesi ve rekabete devamlılığının yükseltilmesi için bölgede tam farklı işletmeler,hizmet tesisleri,turizm ve dinlenme komplekslerinin oluşturulmasını öngören devlet programları hazırlanmaktadır. Bölgelerde,Zagatala,Lenkeran ve Gence'de uluslararası talepleri karşılayan en modern hava alanları tikilib kullanışa sunulmuştur.Aynı zamanda Lenkeran'da deniz limanının oluşturulması gerçekleştirilmektedir.Bununla yanısıra,bölgelerde altyapının yeniden kurulması, en modern teknolojilerin kullanımı,ekoturizm için düşünülen projelerin hayata geçirilmesi gerçekleştirilmektedir.

6. Kullanıcıların alacakları hizmetlere dair Serbest Bölge'nin görevlerinin yerine getirmesinin sağlanması sorunu:

Kullanıcıların alacakları hizmetlere dair serbest bölge aşağıdaki görevleri yerine getirmek zorundadır:

- (1) Serbest bölgede tüm alt yapı ve gerekli üst yapıların inşa edilmesi ve bakımlarının yapılması;
- (2) *Kiralama Hizmeti (arazi,üretim binası,depo,ofis,soğuk hava deposu,açık alan):* Serbest bölge kullanıcılarının talepleri doğrultusunda yatırımcı kullanıcılara altyapısı hazır arazilerin kiralanması veya hazır bina talep edenlere ihtiyaçlarına uygun bina kiralanması;
- (3) *Elektrik ve Su Dağıtımı, Telekomünikasyon, Gıda İşletmeleri,Çevre Temizlik ve Çöp Toplama Hizmetleri:* Serbest bölgede kullanıcıların elektrik,su,haberleşme, yemek,çöp toplama hizmetlerinin karşılanması;
- (4) *Bölge Geçiş ve Yükleme-Boşaltma Hizmetleri:* Serbest bölgede açık ve kapalı alanlarda kullanıcılara nakliye,hammal ve depoculuk hizmetlerinin sunulması;
- (5) *Spor Tesisleri, Sağlık, Çocuk Yuvası ve Sosyal Aktiviteler Hizmeti:* Serbest bölgede yeşil alanların tanzim ve bakımının yapılması, gereken yerlere spor tesisleri,sağlık merkezi, çocuk yuvası, restoran, kafeterya, kantin gibi tesislerin kurulması ve işletilmesi;
- (6) *Güvenlik Hizmeti:* Serbest bölgede bölgenin yangına karşı korunması için gerekli tedbirlerin alınması, bölgeyi çevreleyen çitlerin bakımının yapılması, bölgenin genel güvenliğinin sağlanması için ilgili resmi birimlerle irtibata geçirilmesi;
- (7) Bundan başka, bölgede yatırımcı kullanıcıların projelerinin incelenmesi, uygun olanlarının onaylanması, inşaatların kontrollerinin yapılması ve ruhsatnamelerin düzenlenmesi.

7. Serbest Bölge'de yatırım kolaylıklarının sağlanması sorunu: Serbest bölgede aşağıdaki yatırım kolaylıklarının sağlanması gerekmektedir:

- Uluslararası yatırımcıların bölgeye kolay giriş imkanı;
- Çeşitli devlet teşvikleriyle çok cazip şartlarda finansman imkanı;
- Üretim yapan firmalar için altyapısı hazır personeller ve kullanıma hazır binalar sunmak;
- Ticaret yapan firmalar için ofis,açık ve kapalı depo binaları kiralamak;
- Yatırımcılara üretimde olduğu kadar ticaret yapanlara da çok özel avantajlar sunmak;
- Bölgedeki tüm kullanıcı firmalara rekabet edilebilir fiyatlarla,elektrik,su,doğal gaz, telekomünikasyon, çöp toplama, bakım, onarım, yükleme ve boşaltma gibi hizmetlerden oluşan geniş ve kaliteli seçenekleri sunmak;
- Ayrıca ekipman kiralama, stok kontrol, inşaat, bakım-onarım, gümrük komisyonculuğu, faturalama ve liman ile ilgili hizmetlerin yanısıra işgücü teminini de içeren geniş destek hizmeti seçenekleri sunmak;

- Gelişen teknoloji tabanlı firmalara fon yönetimi temininde destek,yeni riskli girişimlerin finanse edilmesine yardım için kaynak sağlamada rehberlik önermek vs.

Sözü edilen hizmetlerin bazıları ücretsiz sağlanırken,bazıları da makul ve rekabet edilebilir düzeyde ücretlendirilebilir.

8. Bölgede istihdamın temini sorunu: Serbest bölgede genç,eğitimli, kalifiye/ düşük maliyetli işgücünün sağlanması önemli koşullardan biridir.

Sonuç olarak, ülkemizde serbest bölge uygulama felsefesi, yeni ve çok sayıda serbest bölge ilanı ile iktisadi sorunlara sihirli çözümler bulunmak iddiasında değil,mevcut sanayi ve ticaret potansiyelinin tam kapasitede kullanımını etkinleştirme, böylece küreselleşen dünyada daha aktif ve önemli bir yer tutma yolunda yararlanılabilecek bir araç olduğu fikrine dayanmaktadır.

Dünyadaki serbest bölge uygulamalarının kısa tarihine bakıldığında, amaçlanan ile gerçekleşenin ufak bazı sapmalar dışında birbirine paralellik arz ettiği görülmektedir.Topyekün kalkınma amacına hizmet etmek üzere “bölgesel kalkınma” modeliyle kurulan serbest bölgeler, ülkenin ihracata dayalı kalkınma politikalarıyla da uyumlu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Serbest bölgelerin ülke ekonomisine sağladığı katkılar nelerdir?Azerbaycan arazisinde kurulması düşünülen serbest bölgele aşağıdaki konularda yarar sağlayabilirler:

Serbest Bölgeler,

- ↳ Ülkede kullanılması düşünülen yeni ticari ve ekonomik politikaların denenebilmesini temin eder.
- ↳ Yabancı sermayeli firmaların, risk faktörünün düşük, karlılığın yüksek olduğu serbest bölgelere yatırım yapmalarını teşvik eder. Böylece ülkeye yeni teknolojilerin girmesini hızlandırır.
- ↳ Serbest bölgede yarattığı doğrudan istihdamın yanında, bölgedeki üretim ve ticari faaliyetlerle ülke içindeki diğer faaliyetlere etki ederek dolaylı istihdam yaratır.
- ↳ İthal girdi kullanarak üretim yapan yerli firmalar gümrük vergisiz olarak dünya fiyatlarından girdi temini imkanı sağlayarak,yurt dışındaki rakipleri ile aynı şartlarda üretim yapma imkanı sağlar.
- ↳ Sağlanan kolaylıklar nedeniyle ülkenin ihracat imkanlarını ve döviz girdisini artırır.
- ↳ Dağıtım merkezi olma işlevi çerçevesinde, yurt dışından getirilen malların daha sonra yine yurt dışına satılarak (reeksport yoluyla) ülkenin dünya ticaretinden aldığı payın artmasını sağlar.
- ↳ Üretim yapan firmalar kullandıkları ithal girdilerde kesinti olması durumunda güçlükle karşılaşmamak veya fiyatı uygun olduğu için dış pazarlardan satın aldıkları büyük miktardaki girdileri, serbest bölgelere getirdikten sonra buradan küçük partiler halinde ülkeye ithal edilerek, depolama ve gümrük vergisi giderini azaltır ve üretim maliyetlerinin düşmesini sağlar, ayrıca girdi teminindeki gecikmeler de önlenmiş olur.
- ↳ Üretim faaliyetlerinde kullanılmak üzere,ülke içinden alınan hammadde,yarı işlenmiş ve mamul mallar nedeniyle ülke içi üretimin artmasına katkı sağlar.
- ↳ Özel bölge günümüzde ekonomik kalkınmanın daha da hızlanması ve ticaret devriyesinin genişlenmesi için önemli unsurdur.Azerbaycan'ın cari durumunda özel bölgenin kurulması ülkenin dış ekonomik entegrasyonu için uygun ortam oluşturacaktır.Azerbaycan'ın çok güzel coğrafi konumu bu doğrultuda geniş olanaklar sağlamaktadır.Özel bölgenin kurulması Doğu-Batı ticaret merkezinin ülkemizde oluşmasıyla sonuçlanacaktır ki,bu da her alanda ülkeye ilave kazanç sağlayacaktır.
- ↳ Ülke ekonomisinde bu bölgelerin çok özel role sahip olacağı ve özel bölgelerin kurulmasının öncelikle uygulandığı bölgelerin gelişiminde,belli arazilerin seçilmesini ise bu arazilerin ahalisi için büyük başarı olarak belli dönem sonrasında bölgenin ekonomisine pozitif anlamda büyük faydalar sağlayacağı beklenilmektedir.

☞ Bu tür bölgelerin kurulmasının, hem Azerbaycan'a yatırımcıların çekiminin hızlandırması, hem de Bölgelerin Sosyo Ekonomik Gelişim Devlet Programı'na uygun olarak bölgelerle Bakü arasındaki gelişim farkının ortadan kaldırılmasına imkan sağlaması açısından yarar sağlayacağı beklenmektedir.

Sonuç olarak, Azerbaycan'da özel bölgelerin perspektivlerinin olup-olmaması sorusuna cevap-pozitif olabilir. Özel bölgelerin etkin şekilleri aşağıdaki mühim şartlara uyulması koşullarında uygulanabilir:

- (1) Özel bölgelerin kuruluş ve işleyiş sürecini kontrol eden uygun hukuki-normativ bazanın geliştirilip kabul olunması;
- (2) Özel bölgelerin sınırlı alanda oluşturulması;
- (3) Özel bölgelerin oluşturulmasında yerli yetkili kuruluşların ekonomik merakları;
- (4) Kamu kuruluşlarının bütçe vesaitlerinin özel bölge altyapısının oluşturulması na yönlendirmek imkanı ve hazırlığı;
- (5) Özel bölgelerin, bütçeden finanse olunan kaynak kullanımı dahil olmakla, devlete karşı sorumluklarını yerine getirmesini kontrol edecek yönetim düzeyinde özel yönetim kurumunun oluşturulması;
- (6) Özel bölgelerde faaliyet gösteren yerli ve yabancı yatırımcılara, ekonomik faaliyetlerini yürütmeleri için yurtdışında ve ülkenin kalan kısmında mevcut olan koşullardan daha makul çalışma koşullarının sağlanması.

Ülkemizde özel bölgelerin oluşturulması, bir çok diğer dünya ülkesinde olduğu gibi, yabancı yatırımların çekiminin, dış ekonomik ilişkilerin ve bütünlükle ülke ekonomisi gelişiminin etkin yöntemi olabilir. Fakat bunun için onların kurulması politikasının düşünülmüş olması ve süreklilik (devamlılık) arz etmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Hebibe Abdulla, "Azad İqtisadi Zonalar Azadlıq Qazana Bilecekmi?",

<http://www.ekodialog.com/Makaleler/Azerbaycan-xususi-iqtisadi-zona.html> , (e.t.10.12.2009).

"Xüsusi İqtisadi Zonaların Faaliyeti Üçün Hüquqi Baza Yaradılacaq",

<http://devturkler.com/devturk/xususi-iqtisadi-zonalarin-f-601-aliyy-601-ti-ucun-huquqi-baza-yaradilacaqdır-t23760/index.html?s=9502ef304d02c916dcbd4528e1cd0b4d&>; (e.t.12.06.2009).

Vladimir Morozkov, "Xüsusi İqtisadi Zonaların Yaradılması Azerbaycanın İnkişafının Sürətləndirilməsi Mərhələsində Tarixi Zərurətdir", <http://www.ekodialog.com/Makaleler/Azerbaycan-xususi-iqtisadi-zona.html>,

(e.t.08.02.2010).

Engin Erdoğan, **Serbest Bölgeler ve Türkiye'de Bir Model Denemesi**, Eskişehir, 2007.

"Xüsusi İqtisadi Zonaların Yaradılması Gündəmdir", <http://ulfet-az.com/economics/1692> ;<http://ulfet-az.com/index.php>, (e.t.09.01.2010).

"Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonaların Yaradılması Haqqında" Azərbaycan Cümhurbaşkanı'nın 06.03.2007 Tarihli 538 Sayılı Fermanı.

"Azerbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında" Azərbaycan Cümhurbaşkanı'nın 14.04.2009 Tarihli 791-IIIQ Sayılı Kanunu.

"Xüsusi İqtisadi Zonalar Haqqında" Azərbaycan Cümhuriyyəti Qanununun Tətbiq Edilməsi Baredə" Azərbaycan Cümhurbaşkanı'nın 03.06.2009 Tarihli Fermanı.

AZERBAIJAN'IN DIŞ TİCARET PERFORMANSINDAKİ YENİ YÖNELİMLER VE İHRACATIN REKABET GÜCÜ ANALİZİ

Fariz AHMADOV

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

Geray MUSAYEV

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

Yusif ALİYEV

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

ÖZET

Küresel platformda genel olarak yönetim özel olarak kamu yönetimi alanında; piyasanın ihtiyaçlarına göre sektörel örgütlenmeyi öngören bir süreç yaşanmaktadır. Bu süreçte, etkin bir dış ticaret yapılanması ve iyi işleyen bir piyasa mekanizması lüks değil, sürdürülebilir bir kalkınma için yaşamsal önemde bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, 100 sene sömürü Sovyet ekonomisine bağlı kalan Azerbaycan'ın dış ticareti, bağımsızlıktan sonra devletin önünde duran en önemli sorunlardan biri dış ticaretin liberalleşmesi olmuştur. Çünkü o dönemlerde ihraç olunan malların sadece % 8 Azerbaycan'a para olarak aktarılıyordu ki buda ülkede birçok sorunları beraberinde getiriyordu. Tüm bunlardan dolayı bağımsızlığın ilk yıllarında Azerbaycan'da gerekli düzenlemeler yapılmadan ülke ekonomisinin dünya ekonomisine entegresini sağlama amacıyla dış ticaretin tamamen liberalleştirilmesi, ağır durumda olan üretim alanlarının yıkılışını hızlandırmış, yerli üretimi azaltmış ve iç piyasayı tamamen ithalata bağımlı hale getirmiştir.

Azerbaycan'da dış ticaret hacmini artması, ülke ekonomisinde sürdürülebilir büyümenin sağlanması ve onun dünya ekonomik ilişkiler sistemine dâhil edilmesi, büyük ölçüde, hedeflenen önlemlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır ki, bu da sonuçta ülkenin kalkınmasını ve gelişmesini sağlayacaktır. Bu çalışmada amaç Azerbaycan'ın dış ticaret performansının ve yenedünya düzeninde dış ticaret politikasında izlenen yeni yönelimler incelenerek durumu ortaya koymaktır. Çalışmanın, diğer bir amacı ülkenin dış ticaretinde ki durumla beraber, dış ticaretindeki genel sorunları incelemek ve bu sorunların aradan kaldırılması için önerilerde bulunmaktır. Ayrıca, çalışmada, Azerbaycan'ın ihraç işlemlerinin durumu ve ihraç ettiği ürünlerin uluslararası rekabet gücü ölçülmüştür. Çalışmada yöntem olarak, eleştirel literatür taraması yapılmış ve verilerin bir kısmı gözlem, biçimsel ve biçimsel olmayan mülakatlarla toplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış Ticaret, İhracat İşlemleri, İhracatın Rekabet Gücü

GİRİŞ

Bu gün küresel olarak baktığımız zaman küreselleşme koşullarında hızla gelişmekte olan bir uluslararası ticaret söz konusudur ki tüm gelişmekte olan ülkeler bu gelişmeden kendi ekonomilerinin kalkınması için yararlanmağa çalışmaktadırlar. Çünkü günümüzde artan dış ticaretin ülke ekonomisinin

kalkınma ve büyümesine olumlu katkılar sağlayacağı kesindir (Ribalkina, 2004; Aliyev, 2006). Küresel platformda genel olarak yönetim, özel olarak da kamu yönetimi alanında; piyasanın ihtiyaçlarına göre sektörel örgütlenmeyi öngören bir süreç yaşanmaktadır. Bu süreçte, etkin bir dış ticaret yapılanması ve iyi işleyen bir piyasa mekanizması lüks değil, sürdürülebilir bir kalkınma için yaşamsal önemde bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır (Vohramayeva, 2001; Habermas, 2003). Bu gelişmeler doğrultusunda kamu kurumlarının kendi aralarında ve özel sektör kuruluşları ile etkin koordinasyon ihtiyacına giderek daha çok gereksinim duyulmaktadır. Bu sebepten ötürü dış ticaretle ilgili kurumları arasında var olan asimetrik enformasyon ve koordinasyon olgusunu gideren ülkelerin rekabetçilik yeteneklerinin arttığı gözlemlenmektedir (Hüseynov, 2004; Selçuk, 2004).

Azerbaycan'ın bağımsızlığını ilan ettiği yıl olan 1991 yılından itibaren, devlet desteği ile temin ettiği ürünleri piyasa fiyatlarından ithal etmek zorunda kalması ve Ermenistan'la süregelen savaş dolayısıyla 2000 yılına kadar dış ticaret açığı verdiği görülmektedir. Son yıllarda enerji sektörüne yapılan yatırımlar ve ihracatın petrol ve petrol ürünleri ağırlıklı bir yapıya sahip olması, dış ticaret açığının hızla kapanmasına neden olmuştur. Çünkü dünya piyasalarında rekabet edebilecek standartlara cevap vere bilen ürün üretmek Azerbaycan'ın karşısında duran en önemli işlerden biridir. Dolayısıyla, Azerbaycan ekonomisi, devletin halen ciddi bir ağırlığa sahip olduğu, planlı ekonomiden pazar ekonomisine geçiş sürecinde olan bir yapıya sahip. Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra ciddi bir küçülme yaşayan Azerbaycan ekonomisine, Ermenistan ile yaşanan savaş da ek bir darbe vurmuştu. Bağımsızlığın ilan edildiği 1991 yılından 1995 yılına kadar olan sürede yüzde 60'lık bir küçülme yaşayan Azerbaycan ekonomisinde; Sovyetler Birliği dönemindeki pazarlarını ve devlet teşviklerini kaybetmiş olan plastik, kimyasallar ve imalat gibi birçok sektör yok olma seviyesine gelmişti. Bu araştırmada Azerbaycan'ın dış ticaret performansında ki yeni yönelimler incelenecektir. Ayrıca, ülkenin ihracat durumu ve ihracat ettiği ürünlerin uluslar arası rekabet güçleri hesaplanmaya çalışılacaktır. Ayrıca, araştırmada Azerbaycan'da ihraç olunan mahsullerin uluslararası rekabet gücüne etki eden amiller örneğin, üretim için gereken alt yapı, pazarlama ve dış ticarete nitelikli veya eğitilmiş iş gücünün durumu, Azerbaycan'a özel markanın varlığı veya geliştirilebilirliği ve sektörlerde bilgi teknolojilerinin gelişlik düzeyi genel olarak incelenmeye tabi tutulmuştur.

KLASİK ve MODERN DIŞ TİCARET KURAM ve YAKLAŞIMLARI

Klasik iktisat okulu anlayışı, serbest ticaretin ekonomik ve sosyal maliyetleri olacağı gerekçesiyle ticarete devlet müdahalesini (korumacılığı) savunan Merkantilizme karşı ileri sürülen bir yaklaşımdır. Merkantilizmin devleti ve tüccarı ön planda tutup bireysel özgürlüklere önem vermeyen yaklaşımının aksine klasik iktisat okulu rekabetin artırılmasını sağlayan unsurun üretim artışı olduğunu ve bireylerin mutluluk ve refahının önemli olduğunu kabul eder. Çünkü İngiltere'de merkantilist gelenek ve Fransa'da Fizyokratik okul, oldukça farklı acılardan iktisadi artı değeri önemine dikkat çekmişlerdir. Klasik iktisat okulları bu araştırmayı sürdürmüş fakat buna farklı bir yorum getirmişlerdir. Klasik okula göre ülkeler kendilerini serbest dış ticarete açtıkları ölçüde zenginleştirirler. (Alavi, 1996). Ayrıca, merkantilist yaklaşımın tersine, klasik teorilerde dış ticaret teorisi pozitif toplamlı bir oyundur ve bu oyunun sonunda her iki taraf kazanmaktadır. Mutlak üstünlükler teorisinin temelinde uluslararası uzmanlaşma ve işbölümü yatmaktadır. Uzmanlaşma sonucu kaynaklar en etkin şekilde kullanılmaktadır. Çünkü serbest ticaret koşulları altında üretimde bu şekilde bir uzmanlaşmaya gidilmesi sonucu mevcut kaynakları ile daha fazla üretim yapabilecek ve daha çok mal üretebilecektir. Daha sonra, David Ricardo'nun ortaya attığı yaklaşımdan hareketle dış ticareti açıklamakta daha güçlü bir yaklaşım olan "Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisini" geliştirmiştir. Ricardo'ya göre, uluslararası ticarete önemli olan ülkelerin daha ucuza ürettiği mallarda avantajlı olması yani mutlak üstünlüğe sahip olması değil diğer ülkelere göre hangi malların üretiminde daha yüksek oranda bir üstünlüğe sahip olması önemlidir (Goldsmith, 1996; Waheeduzzaman, John, 1996). Dış ticaretin ülkelerin refahını artıracığı yolundaki bu teorik temele rağmen, 1960'lı yılların başına kadar dışa dönük sanayileşme stratejisi hemen hemen hiçbir gelişmekte olan ülke tarafından uygulamaya konulmamıştır. Ancak, 1960'lı yılların başından itibaren,

sanayileşmede uzun süre uygulanan ithal ikame politikasının ülkenin kalkınmak amacıyla ihtiyaç duyduğu döviz miktarını karşılayamaması ve sık sık ödemeler bilançosu sorunlarının gündeme gelmesi, birçok ülkeyi ihracat ikamesi politikalarını uygulamak zorunda bırakmıştır. Zamanla dış ticarete karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin bazı eksikleri olduğu görülmüş ve bunları gidermek üzere Ricardo'dan yaklaşık bir asır sonra Eli F. Heckscher 1919 yılında yayınlanan Gelir Dağılımı Üzerine Dış Ticareti Etkisi (The Effect of Foreign Trade On The Distribution of Income) adlı makalesinde ve Bertil Ohlin 1933 yılında yayınlanan Bölgesel ve Uluslararası Ticaret (Interregional and International Trade) adlı kitabında dış ticareti, malların üretim fonksiyonlarının ülkeler arasında farklı olması ile açıklamışlardır. Karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımın eksikliklerini ortadan kaldırmayı amaçlayan teori (Kojima, 2005), Heckscher-Ohlin, Faktör Oranları veya Faktör Yoğunluğu (Factor Endowment Theory) teorileri adlarıyla anılmaktadır. Faktör donatımı, faktör fiyatlarının eşitlenmesi, gelir dağılımı ve büyüme arasında bir takım etkileşimler ön göre bir konsepti (Çoban, 2004).

Uluslararası ticaret teorisinde 1970'li yıllara kadar egemen olan geleneksel yaklaşım, uluslararası ticaretin açıklanmasının ve etkilerinin, karşılaştırmalı üstünlükler teorisine dayandırılmasıdır. Geleneksel yaklaşımda diğer varsayımların yanında, tam rekabet koşullarının ve üretimde ölçeğe göre sabit getirinin geçerli olduğu varsayılmış ve optimal politikanın istisnai durumlar dışında serbest ticaret olduğu öne sürülmüştür. Ancak, geleneksel yaklaşım, sanayileşmiş, ekonomik gelişmişlik açısından benzer ülkeler arasındaki ticareti ve bugünkü ticaretin yapısını yansıtan endüstri içi ticareti açıklayamamaktadır. Tam rekabet dışındaki piyasa yapılarının teorik temellerindeki eksiklikler ve ölçeğe göre artan getirinin neden olduğu ekonomik dışsallıkların modellendirilmesinde karşılaşılan güçlükler, teoride tatmin edici adımların atılmasını engellemiştir (Tewari, Goebel, 2002 ve Özer, 2007). Piyasa yapılarının teorik temellerindeki eksikliklerin giderilmesi, 1950'li yıllarda piyasa sınıflandırmasındaki belirsizliği ortadan kaldıran mikro iktisat teorisindeki gelişmelerle sağlanabilmiştir. 1960'larda, faktör donanımı tanımının genişletilmesi ve uluslararası ticaret teorilerinde teknolojik üstünlük analizleriyle geleneksel yaklaşımdan kopmalar başlamıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde ise, endüstriyel organizasyon teorisindeki gelişmeler eksik rekabetçi piyasaların modelleştirilmesine olanak sağlamıştır (Helaman, 1981; Baumol, 1967). Geleneksel ticaret teorileri, istisnai durumlar dışında en iyi politikanın serbest ticaret olduğunu öne sürmektedir. Bu politika önermesi, piyasalarda eksik rekabet ve ölçeğe göre artan getiri durumlarını dikkate alan yeni ticaret teorilerinin geliştirilmesiyle sorgulanmaya başlanmıştır. Bu sorgulamanın, uluslararası ticaret politikaları literatürüne getirdiği katkı stratejik ticaret politikalarıdır. Stratejik ticaret politikaları literatürünün ulaştığı temel teorik sonuç, devletlerin uluslararası ticarete müdahale ederek ulusal rekabet güçlerini artırabilecekleridir (Venables, 1985, 1994). Bu önerme, bir yandan serbest ticaret yanlısı politika önerilerine aykırı bir yapı oluştururken; diğer yandan, son altmış yılda uluslararası ticaretin önündeki engelleri kaldırmayı amaçlayan dünyadaki genel eğilime de ters düşmektedir.

Çalışmanın uygulama kısmında Azerbaycan'da ihracatın rekabet gücünü ölçmek için Ballasa endeksine baş vurulacaktır. Balassa'nın yaklaşımı, ticareti yapan ülkeler arasındaki karşılaştırmalı üstünlükleri açıklamanın yanında, ülkelerin güçlü ve zayıf sektörlerini de ortaya koymaktadır. Karşılaştırmalı üstünlüklerin ölçülmesi, çok sayıda ülke ve ürün grubunda fiyat ve fiyat dışı değişkenlerin belirlenmesi kolay olmadığından bazı zorluklar taşımaktadır. İthal edilen mallara uygulanan gümrük vergisi ve diğer kısıtlayıcı önlemler her ülkede farklı olduğundan ihracat ve ithalat oranları bu farklılıklardan etkilenmektedir. Balassa'ya (1987) göre belirli bir ürün için her ülkede aynı oranda gümrük vergisi belirlendiğinde ihracat performansı ölçütünde bir sapma oluşmamaktadır. Bu nedenle Balassa ihracat performansının ithalata göre bir ülkenin açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüklerini açıklamada daha güvenilir olduğunu belirtmektedir. Balassa'nın geliştirdiği ve çalışmada açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler AKÜ olarak adlandırılacak ölçüt aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

$$AKÜ = (X_{ij} / X_{nj}) / (X_{it} / X_{nt})$$

Bu ölçümde “x” ihracatı, “j” ihraç edilen ve rekabet ölçümü yapılan malı (ya da sektörü) “i” ise toplam mal grubunu simgelemektedir. “i” görelî rekabet ölçümü yapılan ülkeyi, “n” ise i ülkesinin j ürünündeki görelî rekabetin karşılaştırıldığı ülke ya da ülke gruplarını ifade etmektedir.

Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler hesaplanırken belirli bir endüstrideki ihracatın ülkenin toplam ihracatı içindeki payı hesaplanmakta, aynı endüstrideki dünya ihracatı içindeki payına oranlanmaktadır (Yeats, 1985 ;Weiss, 1983). Dolayısıyla, Balassa, bir ülkenin belli bir mal ya da endüstri ticaretinde karşılaştırmalı üstünlüğünü ölçmek için, bu mal ya da endüstrinin toplam dünya ihracatındaki payının, ülkenin toplam ihracatındaki payına oranını veren bir indeks oluşturmuştur. Buradaki amaç, karşılaştırmalı üstünlüğün altında yatan kaynakları belirlemekten çok, ülkenin karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olup olmadığının belirlenebilmesidir. AKÜ değeri 1’den büyük ise ülke ilgili mal grubunda veya sektörde karşılaştırmalı üstünlüğe sahip, 1’den küçük ise karşılaştırmalı dezavantaja sahiptir.

Bu yaklaşıma göre, açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler hesaplanırken belirli bir endüstrideki ihracatın ülkenin toplam ihracatı içindeki payı hesaplanarak, aynı endüstrideki görelî rekabet avantajının ölçüldüğü ülke ya da ülke gruplarının ihracatı içindeki payına oranlanmaktadır. Dolayısıyla yukarıda da belirttiğimiz gibi Balassa, ülkeler tarafından sıklıkla başvuru alan tarifeler ve miktar sınırlamalarının yanısıra fiyat-dışı faktörlerin ve göreceli maliyetlerin de ülkeler arası farklılıkları tanımlamada kullanılabileceğini belirtmiştir. Fiyat-dışı faktörlerdeki ve göreceli maliyetlerdeki farklılıkların ticaret şekillerine yansıtılabileceğini ileri süren Balassa, bu durumun ticaret yapan ülkeler arasındaki açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüklerin kaynağı olabileceğine işaret etmiştir. Dolayısıyla ticarete konu olan mallar açısından kalite farklılıkları, iyi niyet, müşteri hizmetleri, bakım-onarım imkanlarının mevcudiyeti ve standardizasyon gibi fiyat-dışı değişkenler uluslararası ticaret şekilleri açısından önem arz etmektedir.

AZERBAIJAN’IN DIŞ TİCARET PERFORMANSINDAKİ YENİ YÖNELİMLER

Azerbaycan geleneksel olarak dış ticarete bağımlı bir ekonomiye sahiptir. 1994 yılında ateşkesin ilan edilmesi ile birlikte, iş istikrarına yönelik çalışmaların hızlandırılması, petrol anlaşmaların imzalanması, pazar ekonomisine yönelik hukuki alt yapının oluşturulması ve dış ticaretin serbestleştirilmesi yönündeki uygulamalar, Azerbaycan dış ticaretin engellerin kalkacağı ve artış meydana geleceği anlamına gelmektedir (Eldaroğlu, 2001). Dolayısıyla, bağımsızlığın ilk yıllarında Azerbaycan’da gerekli düzenlemeler yapılmadan ülke ekonomisinin dünya ekonomisine entegresini sağlama amacıyla dış ticaretin tamamen liberalleştirilmesi, ağır durumda olan üretim alanlarının yıkılışını hızlandırmış, yerli üretimi azaltmış ve iç piyasayı tamamen ithalata bağımlı hale getirmiştir (İbrahimova, 2002). Yerli üretimin korunması ve gelişimini sağlamak amacıyla alınmak istenen önlemler ise başta IMF ve Dünya Bankası olmakla, uluslararası kurumlar tarafından itirazla karşılanmıştır. Nisan 2001’den itibaren Azerbaycan’da yeni gümrük vergileri yürürlüğe konmuş, yerli üretimin artırılması için ülkede üretimi mümkün olan birçok ürünün ithalinden alınan gümrük vergileri artırılmıştır (Benli, 2008). Fakat uluslararası kurumlarla anlaşma sağlanamadığından vergiler istenen düzeye çıkartılamamıştır. Bazı ürünler için vergi oranının %15’e yükseltilmesine rağmen bu durum varılmak istenen hedeflere ulaşmada yeterli olmamıştır (Mehdiyev, 2001). Azerbaycan hükümeti, dış ticaretin liberasyonu süreci çerçevesinde ise Azerbaycan devleti bir sıra gümrük ve ithal kotalarının iptal için kararlar almıştır (Eminov, 2006).

Bağımsızlık sonrası Azerbaycan dış ticarete yeni pazarlara yönelmekle beraber eskiden bağılı bulunduğu ekonomik bölgeye bu anlamdaki bağımlılığı bir süre daha devam etmiştir. 1991–1993 yıllarında dış ticaretin yaklaşık %80-85’i BDT (Bağımsız Devletler Topluluğu) ülkeleri ile gerçekleşen Azerbaycan’ın dış ticaret ilişkileri değişim göstererek eski bölgeyle olan ticaret hacmi zamanla azalmaya başlamıştır. Bağımsızlığını elde ettiği yılların ardından 1994–1999 yılları arasında Azerbaycan’ın dış ticaret dengesi açık vermiştir. Ancak petrol ürünleri ihracatının artması söz konusu açığı aşağılara çekmiştir (Memmedov, 2004).

Ancak genel olarak bakıldığında ekonomideki yapısal sorunlar mevcudiyetini korumaktadır. Bunlar, sanayi tesislerinin özelleştirilmesinde yaşanan tıkanıklığın aşılması gibi yapısal sorunlar nedeniyle üretim yapılmaması ve dolayısıyla ihracatın katma değeri düşük hammadde ve yarı mamul mallar üzerinde yoğunlaşması, ulusal para birimi Manat'ın ABD dolarına karşı değer kazanması sonucu ithalatın cazip hale gelmesi ile olmuştur (2004'de % 0,4 değer kazanmıştır).

Azerbaycan ihracatında petrol ve petrol üretimlerinin ağırlığı, petrol üretimi ve dolayısıyla ihracatının artmasıyla daha da artacaktır. Bu ise, bir sektöre bağımlılık şeklinde ülke için önemli bir sorun olabilir. Ülkenin henüz yapısal değişim ve sanayileşmesini tamamlayamamış olmasına ve petrol dışı sektörlerde ihracatın çok zayıf olmasına karşın, ödemeler bilançosu açıklarını petrol gelirleri ile kapatabilmektedir. Fakat bu durum ülke ekonomisi açısından sağlıklı bir durum değildir, hatta ekonomik bir hastalıktır. Hem hastalıktan kurtulmak için hem de petrol ihracatının 15–20 yıl sonrasında azalacağı dikkate alınarak, dış dengeyi devam ettirebilmek için hızlı sanayileşmek, ithalatı ikame etmek ve ihracatı arttırmak şeklinde sıralanabilecek uzun vadeli yapısal değişikliklerin daha yoğun ve dikkatle devam etmesi gerekmektedir. Bunun için Azerbaycan'da üretilen ürünlerin uluslararası piyasalarda rekabet edebilmesi için ilk önce iç talebin karşılanmasını güçlendirmemdir. Bunun en önemli yolu ise ülkede olan tekelleşmenin karşısını almakla işletmeler arasında sağlam rekabet ortamı yaratmaktır. Bundan sonra ulusal ekonominin gelişmesini modern dünya ekonomisi ile karşılıklı etkileşimini kendi milli çıkarları doğrultusunda dış ticaret politikaları uygulamaya stratejik bir hedef gibi görmelidir. Ülkede bağımsızlıktan sonra gerçekleştirilen dış ticaret hacmi ve performansı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: Azerbaycan Dış Ticaret Performansı (Milyon \$)

Yıllar	1992	2003	2004	2005	2006	2007	2010
İhracat	1483,9	2.592,0	3.614,3	4.346,9	6.372,1	6058,3	21324.8
İthalat	939,9	2.626,2	3.504,3	4.200,3	5.267,5	5708,6	6599.4
Dış Ticaret Hacmi	2423,8	5.218,2	7.118,6	8.547,2	11.639,6	11766,9	27924.1
Kişi Başına GSYİH (\$)	336	623	707,2	972	1379	1363,1	5797.8

Kaynak: (2010), Azerbaycan Ekonomi ve Kalkınma Bakanlığı

Azerbaycan cumhuriyeti gümrük komitesi verdiği bilgiye göre 2010 yılında ülkenin dış ticaret devriye hacmi 27,92 milyar ABD doları, ithalatın hacmi 6,6 milyar dolar, ihracatın genel hacmi ise 21,32 milyar dolar olmuştur. Bu yıl içinde ülke 147 ülke ile karşılıklı ticaret gerçekleştirmiştir ki, bunlar içinde ki en önemli ülkeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: 2010 yılında Azerbaycan'ın İhracat ve İthalatındaki İlk On Ülke

İhracat			İthalat		
Ülkeler	İhracatın	İhracatın	Ülkeler	İthalatın	İthalatın
İtalya	7 097,22	33,28	Rusya	1144,86	17,35
Fransa	1 856,52	8,71	Türkiye	771,19	11,69
İsrail	1 744,82	8,18	Almanya	607,18	9,20
ABD	1 538,58	7,21	Çin	587,19	8,90
Ukrayna	888,64	4,17	Ukrayna	465,45	7,05
Hırvatistan	787,17	3,69	B.	302,75	4,59
Endonezya	782,16	3,67	Kazakistan	293,43	4,45
Rusya	773,53	3,63	ABD	206,27	3,13

Malaysiya	740,78	3,47	Singapur	173,89	2,63
Singapur	510,88	2,40	Brezilya	161,62	2,45
Diğer	4 604,48	21,59	Diğer	1 885,52	28,57
Toplam	21 324,78	100,00	Toplam	6 599,35	100,00

Kaynak: Azerbaycan Devlet Gümrük Komitesi

Ülkede 2010 senesinde dış ticaret performansında 4020 hukuki ve 10160 fiziki şahıslar ilgilenmiştir. İhraç işlemlerinde devlet sektörünün payı 20 184 milyon dolar (%94,64), özel sektörün payı ise 1 005,09 milyon dolar (%4,71), fiziki şahısların payı ise 135,7 milyon dolar (%0,64) olmuştur.

AZERBAYCAN'DA İHRACAT İŞLEMLERİ ve İHRACATININ REKABET GÜCÜ ANALİZİ

Azerbaycan'da ihraç işlemleri, ülke sınırları içerisinde üretilen veya ithal edildikten sonra yeni bir üretim sürecine sokularak mamul hale getirilen malların ihracı gerçek ve tüzel kişiler tarafından serbestçe yapılabilir. Bakanlar Kurulu tarafından yapılan veya ilgili devlet organlarından izin alınarak gerçekleştirilen ihracat işlemleri dışında kalan bütün diğer malların ihracı gümrük organlarına beyan edilerek gerçekleştiriliyor. Kredili ihracat işlemlerinde ihracatı yapan şirketin devlet şirketi veya en az yüzde 50'si devlete ait olan şirketler olması halinde, anlaşmaların mutlaka İktisadi İnkişaf Bakanlığı'na kaydedilmesi gerekiyor. Diğer hallerde kredili ihracat gümrük organlarına önceden beyan edilerek gerçekleştirilebilir.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde devlet kuruluşlarında üretilmiş malların ihracı ancak, üretimi gerçekleştirenlere ürün bedelleri tam olarak ödendikten sonra mümkün olabiliyor. Yeniden ihracat işlemlerinde ise, ihracat işlemleri ile ilgili yapılan anlaşmalar Azerbaycan Cumhuriyeti'nin uluslararası yükümlülükleri gereğince belirtilen durumlarda İktisadi İnkişaf Bakanlığı'ndan kayıttan geçirilmesi, diğer hallerde ise, gümrük organlarına beyan edilmesi ile gerçekleşiyor. Ayrıca, konsinye ticaretinde süre, malların gümrük organlarına beyan edildiği günden itibaren en fazla 180 gün. Satıştan elde edilen hasılat malların satışından itibaren 10 iş günü içerisinde Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki banka hesabına yatırılması gerekiyor. Geçici ihraç amacıyla gönderilen mallar Gümrük Vergileri ödenmek şartıyla gönderildikleri ülkelerde satılabilir. Aksi takdirde malların 30 gün içerisinde tekrar geri getirilmesi gerekiyor.

Ülkenin kalkınması bakımından en kritik olan ihracatın her sene daha artış gösterdiği görülmektedir. Azerbaycan dış dengede son yıllarda fazla veren bir ülke konumundadır. İhracatın ise büyük bir bölümü devlet tarafından gerçekleştirilmektedir. Çünkü ülke ihracat yönlü bir politika izlemektedir. Gerçekleştirilen ihraç ürünlerinin büyük bir bölümü ise doğal kaynaklar özellikle petrol ve petrole dayalı sanayi ürünleridir. Sadece doğal kaynakların ihracatı ekonomi için kısa dönemde nakit para girdisi adına önemlidir. Dünya piyasalarında rekabet edebilecek standartlara cevap vere bilen ürün üretmek Azerbaycan'ın karşısında duran en önemli işlerden biridir. Azerbaycan'ın en önemli sorunlarında biride kendine özel dünyaca tanınan bir işletmesi olmamasıdır. Çünkü tüm ülkeler kendi rekabet güçlerini yerel şirketler hesabına kaza biliyorlar ki buna Finlandiya'nın Nokia şirketini örnek verebiliriz.

Araştırmanın teorik kısmında ülke içinde üretilen ürünlerin rekabet gücünü ölçmek için Ballas tarafından geliştirilen mukayeseli üstünlükler teorisine değinmiştik. Azerbaycan devlet istatistik komitesinden verilen rakamlarla Azerbaycan'da ihraç ve ithali hayata geçiren tüm çeşit mallar gösteriyor ki, rekabet gücü olan malların genel ihraçta özel durumu %10,46'dır. Azerbaycan'da ihraç olunan rekabet gücü yüksek olan mallar ise en çok petrol ürünleridir. Hesaplamalarda diğer sektörlerin ürettiği ve ihraç ettiği malların rekabet gücünün Ballas teorisine göre birin altıda olduğu görülmektedir. Buna sebep Azerbaycan'da ihraç olunan mahsullerin uluslararası rekabet gücüne etki eden olumsuz amiller üretim için gereken alt yapının olmaması, pazarlama ve dış ticarete nitelikli veya eğitilmiş iş gücünün düşük olması, Azerbaycan'a özel markanın olmaması ve sektörlerde bilgi teknolojilerinin gelişmemesidir.

Ayrıca ülkede üretilen ürünlerin rekabet gücüne etki eden amillerden biride manatın diğer kurlara göre reel değerinin pahalılaşmasıdır. 2004 senesinden başlayarak, manatın hemen hemen tüm sektörlerinde manat diğer kura göre reel efektif durumu pahalılaşmıştır. Ülkede petrol ihracatının artması ve fiyatın keskin artmasından dolayı reel kur mezenesinin pahalılaşması ülkenin ürettiği ürünlerin diğer ülkelerde üretilen aynı ürünlerle kıyaslandığında rekabet gücü aşağı düşmüştür. Bu durum yani kurun reel değeri yükseldikçe ithal yönlü ekonomide nüfuzun ferdi tüketimi stimulaşır ve sektörler arası ilişkiler pozular. Bundan dolayıdır ki, Azerbaycan ekonomi stratejisinde en ciddi sorunlardan biri reel kur değerinin artmasıdır ki, petrol gelirleri her yıl artıkça bu durum kendini göstermektedir. Araştırmada ister indeks hesaplamalarında ister yoruma dayalı hesaplamalarda da gördüğümüz gibi ülkede ihracat işlemlerinde ciddi bir sorun olmasa bile ülkenin ihraç ettiği hizmet ve ürünlerin rekabet güçleri aşağıdır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünya ticaretinde gözlenen ampirik olgular; ticaretin serbestleştirilmesi, benzer ekonomiler arasındaki ticaretin artması ve sanayi malları endüstri-içi ticaretinin yanı sıra bilgi yoğun ticaret payının da artış göstermesi şeklinde karakterize edilmektedir. Azerbaycan Cumhuriyeti bağımsızlığını kazandıktan sonra yönünü batıya çevirmiş bir ülkedir. Azerbaycan, 1992 yılında BM'e katılmış ve AGİT, AK, İKT, IBRD, EBRD, üyesidir. Azerbaycan aynı zamanda IMF, Dünya Bankası, ECO ve NATO'nun Barış İçin Ortaklık programının da bir üyesidir. Yine Azerbaycan, ekonomik boyutlu bölgesel oluşumlu BDT, KEİT, EİT, GUÖAM üyesidir. Bu üyelikler ülkenin dış ticaret performansının gelişmesine güç katmakla beraber ülkenin ihracatının önünü açmaktadır.

Azerbaycan'da ticaretin güçlendirilmesi için, petrol sektöründe üretimin artırılmasına, BDT ülkeleri arasındaki ticaretin yeniden canlandırılmasına ve yeni pazarlar oluşturulmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir. Dolayısıyla, Azerbaycan ekonomisinde son yıllarda yaşanan büyüme başarısının temelinde enerji ve enerjiye yapılan yatırımlar bulunuyor. Azerbaycan'la ticaretimizdeki en önemli sorun, ulaşımda yaşanmaktadır. Türkiye'nin Azerbaycan'la direkt ulaşım bağlantısı bulunmamaktadır. Fakat bu sorun, Türkiye-Gürcistan-Azerbaycan arasındaki demir yolu hattının yapılması ile büyük ölçüde çözümlenecektir. Azerbaycan'ın bağımsızlığını ilan ettiği yıl olan 1991 yılından itibaren, devlet desteği ile temin ettiği ürünleri piyasa fiyatlarından ithal etmek zorunda kalması ve Ermenistan'la süregelen savaş dolayısıyla 2000 yılına kadar dış ticaret açığı verdiği görülmektedir.

Azerbaycan'ın ihracat bazında açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük verilerine bakıldığında ülkenin mineraller ürün grubunda bir karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu görülmektedir. Taze gıdalarda ise karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olunmasa da, AKÜ endeksinin 1'e yakın olması sebebiyle, Azerbaycan'ın bu ürün grubunda uzmanlaşma yolunda olduğu söylenebilir. Yıllar itibariyle ihracatın kompozisyonuna bakıldığında, petrol ürünlerinin toplam ihracat içindeki payının artış gösterdiği göze çarpmaktadır. 2005 yılında petrol fiyatlarındaki ve üretimindeki artışın da etkisiyle petrol ihracatı miktar olarak yükselmiştir. Ancak, petrolün ihracat içindeki payında bir düşüş yaşanmış, gıda sektörünün payında bir artış görülmüştür. Azerbaycan ihracatında önemli paya sahip diğer kalemler sırasıyla kimyasallar, ulaşım araçları, metaller ve makine ekipmanlarıdır.

Son olarak Azerbaycan dış ticaretten elde edilecek kazanımların maksimizasyonu ticaretin önündeki tüm engellerin minimizasyonundan geçmesi lazım. Diğer ifadeyle, Azerbaycan ticaretin önündeki engelleri kaldırma yönünde serbest ticaret politikalarını azami ölçüde uygulamaya koymak zorundadırlar. Ayrıca ülkede, ihraç olunan mahsullerin uluslararası rekabet gücüne etki eden olumsuz amillerin örneğin, üretim için gereken alt yapının olmaması, pazarlama ve dış ticarete nitelikli ve eğitimli iş gücünün düşük olması, her hangi bir ürünlerde ülkeye özel markanın geliştirilmemesi ve sektörlerde bilgi teknolojilerinin gelişmemesi gibi sorunların kısa sürede aradan kaldırılması lazımdır.

KAYNAKÇA

- ALAVI, H. (1996), International Competitiveness: Determinants and Indicators. Washington, DC, *Word Bank, IED Working Paper, Industry Series Paper No. 29*
- ALİYEYEV, S. (2006), Azərbaycan Dış Ticaret Vergilerinin Gelişimi ve Ekonomiye Etkisi, *Gazi Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi*
- AHMADOV, F. (2010), Azərbaycan'ın Ulusal Rekabet Gücü, TOWS ve Elmas Modeli Bir Çözümleme, *Sakarya Üniversitesi, SBE, Doktora Tez, Türkiye*
- BAUMOL, W. J. (1982), Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure, *The American Economic Review*, 72, March, s. 1-15
- BALASSA, B. (1977), Revealed Comparative Advantage Revisited: An Analysis of Relative Export Shares of the Industrial Countries 1953–1971, *The Manchester School of Economic and Social Studies*, Vol. 45, No: 4, December
- BALASSA, B. (1989), Comparative Advantage, Trade Policy and Economic Development, *Harvester Wheatsheaf*, New York
- BENLİ, A. O. (2008), Azərbaycan Cumhuriyeti Ülke Raporu, *T.C, Dış Ticaret Müsteşarlığı*, Ankara
- ELDAROĞLU, E. (2001), Dünya Ticaret Teşkilatı ve Azərbaycan, *Azərbaycan Milli Demokratiya Fondu "Azərbaycan" Bülleteni*, No:22 (142), 31 May
- EMİNOV, A. (2006), Uluslararası Mali Kuruluşların Azərbaycan Ekonomisine Etkisi ve Dış Açılmasına Katkısı, *Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi*
- Goldsmith, E. (1996), "Global Trade and the Environment," The Case Against the Global Economy, (ed. Jerry Mander ve Edward Goldsmith), *Sierra Club*, San Fransisco, SS. 78–91.
- İBRAHİMOVA, X. (2002). "Bazar Münasibetleri Şeraitinde Xarici İqtisadi Elaqler". *Bakü: Elm Yayinevi*
- KOJIMA, K. (2005), A Reversal Of "Competitive Advantage" Pattern: Heterogenization Versus Homogenization, *Journal of Asian Economics*, Volume 16, Issue 3, SS. 443–463
- MEMMEDOV, Z. (2004). "Azərbaycan Respublikasının Xarici İqtisadi Elaqleri". *Bakü: Kooperasiya Yayinevi*
- MEHDİYEYEV, A. (2001), Azərbaycan'ın Dünya İqtisadiyyatına İntegrasiyasının Reallıqları, *Ekspert Dergisi* No:7- 8, Bakü, SS-.26
- HABERMAS, Y. (2003), Postnatsionalnaya Konstellatsiya i Buduşçeye Demokratii, *LOGO V 5*, (3 9), Rusya
- HUSEYNOV, T. (2004), Azərbaycan'da Bazar Sisteminin İqtisadi Problemleri, *Elm Neşriyatı*, Bakı
- ÇOBAN, O. (2003), Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi: Rekabetin Analitik Bir İncelemesi, *Ekin Kitabevi*, Bursa.
- RIBALKİNA, V. (2000). "Mejdunarodnaya Ekonomiceskoye Otnosheniya", *Moskva İzdatelstvo*
- SELÇUK, H. (2004), Türk Cumhuriyetlerinde Yatırım İmkanları, İstanbul, *TÜBİTAK Yayınları*
- TEWARI, M.; GOEBEL, J. (2002), Small Firm Competitiveness in a Trade Liberalized World, *Center for International Development at Harvard University*
- YEATS, A. J. (1985), 'On the Appropriate Interpretation of the Revealed Comparative Advantage Index: Implications of a Methodology Based on Industry Sector Analysis', *Weltwirtschaftliches Archiv*, 121, 61–73.

VENABLES, A. J. (1994), "Trade Policy under Imperfect Competition: A Numerical Assessment," P.R. Krugman ve A. Smith (Der.), *Empirical Studies of Strategic Trade Policy* içinde, Chicago: *The University of Chicago Press*

VOHRAMEYEVA, O, A. (2005), Analiz Konkurentnosposobnosti Markentigovoy Deyatelnostiorganizatsii Na Rinke fitnes uslug, *Kazanskiy Gosudarstvennyy Finansovo-Ekonomiçeskiy Institut*, Kazan

WAHEEDUZZAMAN, A. N. M; RYANS J. K, D. (1996), Perspectives and Understanding of International Competitiveness, *Competitiveness Review*, No. 6, 2; ABI/INFORM Global, SS. 7

İHRACATÇI TÜRK KOBİ'LERİNİN ORTA ASYA PAZARINDA REKABET EDEBİLİRLİĞİ: MOBİLYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Halil SEVAL

Ufuk Üniversitesi

Tuba YUMUŞAK TOKUÇOĞLU

Ufuk Üniversitesi

E. Burcu MAMAK EKİNCİ

Ufuk Üniversitesi

Z. Birce ERGÖR

Ufuk Üniversitesi

ÖZET

Gelişen Orta Asya pazarına, hızla sanayileşen Türkiye'nin etkin bir şekilde girmesi, ihracatında riski yaymasını ve pazar çeşitlendirmesi yapabilmesini sağlayacaktır. Orta Asya pazarının yapısı gereği, pazara büyük ölçekli işletmelerle girmekten daha çok, esnek yapıya sahip pazar koşullarına kolay uyum sağlayabilecek KOBİ'lerle girerek etkinliği arttırmak daha avantajlı görünmektedir. Çalışmada, derinlemesine görüşmeyi kabul eden, Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine ihracat yapan Ankara merkezli mobilya ihracatçısı KOBİ'lerin pazarda rekabet edebilirlikleri, geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımı ile veri elde edilerek araştırılmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilen veriler, çalışmanın teorik alt yapısını oluşturan Porter'in rekabet stratejileri modeli çerçevesinde irdelenmiştir. Çalışma kapsamında Ankara merkezli KOBİ'lerin Orta Asya pazarında karşılaştıkları engeller, pazar avantajları ve pazarın rekabet koşulları incelenmiştir. KOBİ'lerin rekabet edebilirliklerini arttıracak, Orta Asya pazarını ihracatta öne çıkaracak öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Rekabet, Porter'in Beş Güç Modeli

1. GİRİŞ

Ankara merkezli mobilya ihracatçısı KOBİ'lerin Orta Asya Türk Cumhuriyetleri pazarında rekabet edebilirliğini araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada; Türk ekonomisinde KOBİ'lerin yeri ve önemi ele alınmış, belirtilen hedef pazarın yapısı ve rekabet koşulları incelenmiş, araştırmanın teorik temelini oluşturan Porter'in beş güç modeli açıklanmıştır. Keşifsel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme şeklinde gerçekleştirilen alan çalışmasında elde edilen bulgular çalışmanın altıncı bölümünü oluşturmuş, son bölümde ise işletmelerimize rekabet üstünlüğü sağlayabileceği düşünülen öneriler geliştirilmiştir.

2. TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KOBİ'LERİN YERİ ve ÖNEMİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), yatırım ve ihracat paylarından ve istihdam yaratmadaki önemlerinden dolayı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır.

1980 sonrası ihracat tabanlı büyüme modelini benimseyen Türkiye ekonomisi ihracatın artışı için KOBİ stratejisine ağırlık vermiştir. Cari açığın krizlere yol açtığı 2000'li yıllarda da ihracat ve teşvik politikaları halen önemini korumaktadır (Ay ve Talaşlı, 2007).

KOBİ'ler, esnek ve dinamik yapıları sayesinde ekonomik canlanma, yapısal değişim ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda önemli bir ekonomik birim olarak ortaya çıkarken aynı zamanda yoksulluğu, bölgeler arası kalkınmışlık farkını ve sosyal sınıflar arasındaki eşitsizliği azaltacak bir araç niteliğindedir (Dinçer, 1996).

TÜİK'in 2009 yılı "Yıllık İş İstatistikleri" verilerine göre Türkiye'de 250 kişiden az çalışanı olan 3.222.133 girişim bulunmaktadır. Bu verilere göre ülkemizdeki toplam işletmelerin % 99,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu nedenle yarattıkları istihdam bakımından Türkiye ekonomisinde çok önemli bir rol oynamaktadırlar.

Esnek üretim yapıları sayesinde hızla değişen teknolojik gelişmelere, tüketici tercihlerine ve yoğun rekabet ortamına daha kolay uyum sağlamaları, yakın ast üst ilişkileri, bölgeler arası büyümeyi dengelemeleri KOBİ'lerin önemini arttırmaktadır (Ekin, 1993).

Tablo 1: KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki % Payı (2003-2008)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam istihdam içindeki pay	78.7	79.2	80.6	79.4	78.5	78.0
Toplam katma değer içindeki pay	60.9	56.6	58.5	57.3	56.2	55.2
Toplam satışlar içindeki pay	67.3	69.3	69.4	67.4	67.2	65.5
Toplam yatırım içindeki pay	61.3	57.6	62.0	44.6	44.6	50.0

Kaynak: TÜİK Sanayi ve Hizmet İstatistikleri

Tablo 1'de de görüldüğü üzere KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki yıllar itibariyle izlenen yüksek payına ve işletme sayısının çokluğuna rağmen toplam katma değer içindeki payının düşük olması, Türkiye'de KOBİ'lerin geliştirilmesinin daha fazla desteklenmesinin gerekliliğini göstermektedir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) açıkladığı 2011 yılı Mart ayı verilerine göre bankacılık sektörü toplam kredilerinin % 43,1'i kurumsal ticari kredilerden, % 32,8'i bireysel kredilerden, % 24'ü ise KOBİ kredilerinden oluşmuştur.

2010 yılsonu ile karşılaştırıldığında kurumsal ve ticari kredilerin toplam krediler içindeki payı 0,1 puan gerilerken, KOBİ kredilerinin payının 0,1 puan arttığı görülmüştür. KOBİ'ler açısından dikkat çeken başka bir gelişme ise KOBİ kredilerinin en hızlı artan kredi türü olmasıdır. Yılın ilk çeyreğinde KOBİ kredileri bir önceki döneme göre % 7,9 artışla 135 milyar 692,2 milyon TL'ye ulaşmıştır.

KOBİ kredilerindeki yıllık artış ise % 51,4 düzeyinde gerçekleşti. Geçen yıl Mart ayı itibariyle KOBİ'lere kullandırılan nakdi kredi tutarı 89 milyar 652 milyon TL düzeyindeydi. Mart itibariyle kredi kullanan KOBİ niteliğindeki müşteri sayısı geçen yılın aynı dönemine göre % 13,8 artarak 1 milyon 396 bin 746'ya yükseldi. 31 Mart itibariyle son bir yıllık dönemde KOBİ'lerin kullandıkları kredi 46 milyar 40 milyon TL tutarında artarken, kredilerden yararlanan KOBİ sayısındaki artış ise 168 bin 872 olarak gerçekleşti (BDDK).

Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutan KOBİ'lerin ihracattaki payının da ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Ülkemizde ihracat yapan KOBİ'lerin % 53'ü ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunu % 36 ile imalat sektörü izlemektedir. KOBİ'lerin yapısı ve faaliyetleri, oluşturulacak destek stratejilerine temel olmaktadır.

Tablo 2: KOBİ'ler tarafından yapılan ihracatın sektörel dağılımı (%)

Madencilik	Enerji	İnşaat	İmalat	Ticaret	Diğer Hizmet
1	0.4	2	36	53	3

Kaynak: TÜİK Sanayi ve Hizmet İstatistikleri

Tablo 3: KOBİ'lerde sektörel bazda çalışan başına düşen katma değer ve ihracat (2007-2008)

SEKTÖR	Çalışan başına yıllık katma değer- TL (2008)	Sıralama	Çalışan başına yıllık ihracat- USD (2007)	Sıralama
Madencilik	28.624,2	2	7.203,9	4
İmalat	19.543,3	4	11.587,1	3
Enerji	239.424,3	1	14.631,2	1
İnşaat	22.262,0	3	1.496,7	5
Ticaret	17.335,2	6	12.121,3	2
Diğer Hizmet	18.075,8	5	908,5	6

Kaynak: TÜİK Sanayi ve Hizmet İstatistikleri

KOBİ'lerin ihracattaki sorunları iki başlık altında ele alınabilir (Ay ve Talaşlı, 2007);

- Ulusal düzeydeki sorunlar: finansman sorunları, bürokratik engeller, pazar sorunları, bilgi eksikliği, destek ve kota sorunlarıdır.
- İşletme düzeyindeki sorunlar: hammadde temini, teknolojik sorunlar, iş gücü ve üretim sorunlarıdır.

Ürünlerini yurt içinde pazarlayan KOBİ'lerin, dış pazarlara açıldıktan sonra küreselleşmenin ve buna bağlı olarak standardizasyonun gerektirdiği kaliteyi yakalamaları için güçlü finansmana, kaliteli üretime ve pazarda rekabet koşullarını yaratacak teknolojik alt yapıya ve örgütlere sahip olmaları gerekmektedir. İhracatçı KOBİ'lerin dış pazar paylarını arttırılabilmeleri için günümüzde sağlanan destekler aşağıda açıklanmaktadır.

3. İHRACATTA KOBİ'LERE YÖNELİK DESTEKLER

KOBİ'lerin ihracatında devletin sağladığı en büyük destek Türk Eximbank kredileridir. Türk Eximbank, KOBİ'lerin ticari bankalar aracılığıyla kullanabilecekleri Sevk Öncesi İhracat Kredileri vermektedir. Aracı banka vasıtasıyla kullanılan Sevk Öncesi İhracat Kredileri kapsamında aracı bankalara tahsis edilen limitin en az % 30'u KOBİ'lere ayrılmıştır. Bankalar, limitlerinin bahsedilen tutardaki kısmını KOBİ'lere kullanırmak zorunda olup, bu limiti kullanırmamaları durumunda söz konusu tutar Eximbank tarafından bloke edilmektedir. Dolayısıyla, bankalar bu tutarı KOBİ'ler dışındaki diğer firmalara kullanıma hakkına sahip değildir (www.eximbank.gov.tr).

Bunun yanında Eximbank, KOBİ'lerin teminat ve finansman sorunlarına çözüm sağlamak amacıyla sadece KOBİ'lere yönelik olarak hazırlanan ve doğrudan kullanılan KOBİ "İhracata Hazırlık Kredi Programını" faaliyete geçirmiştir. Program, 1 yıl vadeli 6 ayda bir faiz ödemelidir. KOBİ'lere doğrudan finansman desteği sağlayan söz konusu programda, teminat bulmada yaşadıkları sorunlar da dikkate alınarak, banka teminat mektubu oranı bu firmalar için kredi riskinin % 50'si olarak belirlenmiş olup, Kısa Vadeli İhracat Kredi Programları içinde en düşük faiz oranı uygulanmaktadır (www.eximbank.gov.tr). Eximbank bunların yanında kalkınmada öncelikli yörelerde faaliyet gösteren KOBİ'ler için indirimli faiz oranları, düşük teminatlı kredi kullanma olanağı tanımaktadır.

KOSGEB, ihracatçı KOBİ'leri destek amaçlı "İhracat Kredisi Destek Programını" faaliyetlerine eklemiştir. İhracat performansı sağlamış, ihracatını geliştirmek, arttırmak veya ihracat taahhütlerini yerine getirebilmek için ilave kaynağa ihtiyaç duyan ihracatçı işletmelerin uluslararası düzeyde rekabet güçlerini arttırmak amacıyla KOBİ'lere destek vermektedir. Ayrıca KOSGEB, KOBİ'lerin ihracat performanslarını arttırmak amacıyla yurtdışı fuarlara katılım giderlerini karşılayarak destek vermektedir.

Halkbank, imalat sanayinin çeşitli sektörlerinde faaliyet gösteren, 1-150 arasında çalışan olan, ürettiği malları ihraç eden veya ihracat kayıtlı satış yapan, Kambiyo Mevzuatına göre döviz kredisi kullanma ehliyetine sahip olan ve KOSGEB'ce desteklenen KOBİ'lere "KOBİ İhracatı Destekleme Kredisi" vermektedir. Kredi, işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri, ihracata

yönelmeleri ve istidam yaratmalarını sağlamak amacıyla işletme kredisi olarak kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak Halkbank ihracat yapan KOBİ'lere yönelik farklı kredi seçenekleri sunmaktadır; döviz kredisi, finansal destek kredisi, akreditif/ aval kabul kredisi, fuar ve sergilere katılım kredisi, ISO 9000 kalite standartları ve CE kredisi, teminat mektupları (www.halkbank.com.tr).

4. ORTA ASYA TÜRK CUMHURİYETLERİ PAZARININ YAPISI ve REKABET KOŞULLARI

90'ların başında Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra bağımsızlıklarını ilan eden Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, tüm dünya ülkeleri için cazip bir pazar haline gelmiştir. Bugün yaklaşık 64 milyon nüfusa sahip olan bu yeni pazara hıza giren Türkiye, tarihi ve kültürel açıdan birçok ortak değerlere sahip olduğu Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ile ticarete, rakip ülkelere kıyasla kısa sürede ön plana çıkmayı başarmıştır (Örel ve Memmedov, 2004).

Günümüzde halen elverişli pazarlara sahip olan söz konusu ülkelerin 2006-2010 yıllarına ait ve 2011 yılı için tahmini bazı temel makroekonomik göstergeleri, bölgedeki pazar yapısı ve rekabet koşulları hakkında fikir verebilmektedir¹. Bölgedeki ortalama nüfus artış hızı çok yüksek olmamakla beraber nüfusun Türkmenistan dışındaki ülkelere %1 civarında arttığı görülmektedir. 2010 yılı itibarıyla en yüksek kişi başına düşen milli gelir Azerbaycan'a ait iken en düşük kişi başına düşen gelir Kırgızistan'a aittir. Bununla birlikte 2011 yılı için ülkelerin kişi başına düşen milli gelirlerinde artış beklenmektedir. 2010 yılı sonu itibarıyla reel anlamda en çok büyüyen ülke %8,5 oranla Özbekistan iken en az büyüyen %5 ile Azerbaycan olmuş; Kırgızistan ise %1,4 oranında küçülmüştür. 2011 yılında, Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan ve Türkmenistan için beklenen reel büyüme oranları ise sırasıyla, %2,9, %6,7, %4, %8,6 ve %11'dir. Dış ticaret verilerine bakıldığında, Kırgızistan dışındaki ülkelerin dış ticaret fazlası verdiği gözlenmekte ve 2011 yılsonu itibarıyla her ülkenin ihracat ve ithalat rakamlarında artış öngörülmektedir.

Bölgenin en önemli kaynağının petrol ve doğal gaz olması, yatırımın ağırlıklı olarak enerji sektörüne yapılmasına neden olmuş ve söz konusu ülkelere literatüre "Dutch Disease" olarak geçen Hollanda Hastalığı'nın görülmesine sebep olmuştur. Hollanda hastalığı, doğal kaynaklara yapılan yatırımlar nedeniyle imalat sektörünün zayıf kalması, gerilemesi ve ekonominin olumsuz etkilenmesini ifade etmektedir (Corden ve Neary, 1982). Enerji sektörüne yapılan yatırımların en büyük dezavantajı, yurtiçi gelir, istihdam ve diğer ekonomik faaliyetleri artırıcı etkisinin düşük kalmasıdır (Ersungur ve diğerleri., 2007). Bu durum her ne kadar Hollanda Hastalığı'na yakalanmış ülkeler için bir dezavantaj olarak görünse de, söz konusu ülkelere ihracat yapan ülkeler için bir avantaj olarak yorumlanabilir. Şöyle ki, imalat sanayinde geri kalmış ülkeler, üstün oldukları alanda uzmanlaşarak dışa satıp; zayıf kaldıkları alandaki mal ve hizmetleri dışarıdan talep edeceklerdir. Bu da, imalat sanayinde daha üstün olan, Türkiye gibi, ülkelere elverişli bir dış pazar sunacak ve dış pazardaki rekabetini olumlu yönde etkileyecektir.

Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nin 2006-2010 yılları arasındaki ithalatında, Türkiye ilk sıralarda yer almaktadır (Tablo 4). Türkiye, 2006 yılına kıyasla, söz konusu ülkelerin (Özbekistan hariç) toplam ithalatındaki payını arttırmış; Özbekistan'da da yedinci sıradan beşinci sıraya yükselmiştir. Sıralamalara bakıldığında, Türkiye'nin bu ülkelere olan ihracatında en büyük rakiplerinin Rusya, Çin ve Almanya olduğu görülmektedir.

¹ Kaynak: *Economic Intelligence Unit 2011 Ülke Raporları*

Tablo 4: Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nin 2006-2010 Yılları Arasında En Çok İthalat Yaptığı Ülkeler²

Yıllar	2006			2007			2008			2009			2010			
	Ülke (İthal Eden)	Sıra	Ülke (İhraç Eden)	Toplam İthalattaki Payı (%)	Sıra	Ülke (İhraç Eden)	Toplam İthalattaki Payı (%)	Sıra	Ülke (İhraç Eden)	Toplam İthalattaki Payı (%)	Sıra	Ülke (İhraç Eden)	Toplam İthalattaki Payı (%)	Sıra	Ülke (İhraç Eden)	Toplam İthalattaki Payı (%)
Azerbaycan	1	Rusya		22,43	1	Rusya		17,57	1	Rusya		18,85	1	Rusya		17,50
	2	İngiltere		8,62	2	Türkiye		10,94	2	Türkiye		11,27	2	Türkiye		14,81
	3	Almanya		7,67	3	Almanya		8,25	3	Almanya		8,36	3	Almanya		9,01
	4	Türkiye		7,31	4	Ukrayna		8,15	4	Ukrayna		7,92	4	Ukrayna		8,36
	5	Türkmenistan		7,01	5	İngiltere		7,20	5	Çin		6,68	5	Çin		7,92
	6	Ukrayna		6,03	6	Japonya		5,17	6	İngiltere		5,39	6	İngiltere		4,49
Kazakistan	1	Rusya		38,31	1	Rusya		35,41	1	Rusya		36,37	1	Rusya		31,32
	2	Çin		8,14	2	Çin		10,73	2	Çin		12,07	2	Çin		12,56
	3	Almanya		7,65	3	Almanya		7,91	3	Almanya		6,80	3	Ukrayna		7,50
	4	İtalya		6,04	4	A.B.D.		4,97	4	Ukrayna		5,57	4	Almanya		7,19
	5	A.B.D.		4,67	5	Ukrayna		4,64	5	A.B.D.		5,11	5	İtalya		6,74
	8	Türkiye		2,36	8	Türkiye		2,93	8	Türkiye		2,57	10	Türkiye		2,01
Kırgızistan	1	Rusya		37,96	1	Rusya		40,49	1	Rusya		36,64	1	Rusya		36,64
	2	Çin		14,30	2	Çin		14,71	2	Çin		17,88	2	Çin		20,76
	3	Kazakistan		11,63	3	Kazakistan		12,93	3	Kazakistan		9,25	3	Kazakistan		9,25
	4	ABD		5,68	4	Özbekistan		5,00	4	Almanya		8,25	4	Özbekistan		3,85
	5	Özbekistan		3,78	5	ABD		3,96	5	Özbekistan		3,93	5	Almanya		3,39
	8	Türkiye		2,30	8	Türkiye		2,10	9	Türkiye		2,23	9	Türkiye		2,44
Özbekistan	1	Rusya		26,43	1	Rusya		26,99	1	Rusya		22,65	1	Rusya		20,98
	2	Güney Kore		15,79	2	Kazakistan		13,66	2	Çin		14,00	2	Çin		19,29
	3	Çin		9,87	3	Çin		11,99	3	Kazakistan		13,94	3	Güney Kore		14,21
	4	Kazakistan		9,35	4	Güney Kore		11,73	4	Güney Kore		12,30	4	Kazakistan		11,02
	5	Almanya		7,50	5	Almanya		5,65	5	Ukrayna		6,52	5	Almanya		5,67
	7	Türkiye		4,28	7	Türkiye		3,54	7	Türkiye		3,69	7	Türkiye		3,45
Türkmenistan	1	Türkiye		15,59	1	Rusya		15,79	1	Rusya		19,55	1	Rusya		18,86
	2	Rusya		12,69	2	Türkiye		13,98	2	Çin		19,39	2	Türkiye		17,84
	3	Almanya		10,91	3	Çin		12,44	3	Türkiye		16,03	3	Çin		17,29
	4	Çin		9,01	4	Almanya		8,94	4	Ukrayna		9,11	4	Almanya		6,42
	5	İran		8,39	5	Ukrayna		8,08	5	Almanya		6,39	5	Ukrayna		6,14
	6	Ukrayna		7,36	6	A.B.D.		7,59	6	Kazakistan		5,26	6	A.B.D.		5,86

² Özbekistan ve Türkmenistan'a ait veriler ile birlikte Kazakistan'ın 2010 yılına ait verileri yansıtma verileridir. (Kaynak: www.trademap.org)

Tablo 5, Türkiye'nin, Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine ve dünya geneline son 10 yılda yaptığı ihracatı göstermektedir. Rakamlara göre, son 10 yılda, Kırgızistan ve Özbekistan dışındaki ülkeler, toplam ihracatımızdaki sıralamada ilerleme kaydetmiş; ancak yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Ayrıca, Kazakistan'a yapılan ihracatta, sıralamada 2006 yılının gerisine düşülmüştür.

Tablo 5: Türkiye'nin 2001-2010 Yılları Arasındaki Dünya Geneli ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne Yaptığı Toplam İhracat Rakamları (1000\$) ve 2001, 2006, 2010 Yılı Sıralamaları

YILLAR	Dünya Geneli	Azerbaycan	Kazakistan	Kırgızistan	Özbekistan	Türkmenistan
2001	31.333.944	225.214	119.795	17.350	89.725	105.278
2002	35.761.981	226.865	158.655	23.967	93.473	118.493
2003	47.252.836	315.488	233.994	40.862	138.422	170.347
2004	63.120.949	403.942	355.590	74.702	145.226	214.848
2005	73.476.408	528.076	459.946	89.529	151.071	180.635
2006	85.534.676	695.287	696.823	132.172	175.995	281.325
2007	107.271.750	1.047.668	1.079.887	181.311	225.612	339.989
2008	132.002.385	1.667.362	890.602	191.351	336.977	662.937
2009	102.138.526	1.398.470	633.503	140.085	279.064	944.917
2010	113.979.452	1.551.213	819.896	129.213	282.970	1.139.173
2001 sıralaması		27	39	83	49	42
2006 sıralaması		29	28	69	61	49
2010 sıralaması		22	32	87	58	28

Kaynak: www.trademap.org

Enerji kaynakları bakımından zengin ülkelerin, enerji sektörüne yaptıkları yatırımlardaki artışın imalat sektörünü nispeten geride bıraktığına ve bu durumun diğer ülkeler için yeni dış pazarlar oluşturduğuna değinilmişti. Bu bağlamda, imalat sanayi içerisinde yer alan mobilya sektörünün bu ülkelerde yoğun olarak ithalata dayalı olduğunu söylemek mümkündür. 2010 yılı verilerine göre, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nin ürüne göre dış ticaret verilerine bakıldığında, mobilya, ihraç ürünleri arasında yer almazken, ithalatta ilk 20 ürün arasındadır. Türkiye'nin son 10 yıllık mobilya ihracat rakamları incelendiğinde ise (Tablo 6), Kırgızistan ve Özbekistan dışındaki Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne yapılan mobilya ihracatının payında artış gözlenmektedir. Türkiye mobilya ihracatının toplam ihracatımızdaki payı 2001-2008 yıllarında yaklaşık %1 iken, 2009 ve 2010 yıllarında bu oran %2 seviyesine çıkmıştır.

Tüm bu bilgiler ışığında; Orta Asya Türk Cumhuriyetleri mobilya pazarının, Türk KOBİ'leri için elverişli bir pazar olduğunu ve KOBİ'lerin ihracatta karşılaştıkları sorunlar çözüldüğü takdirde rekabet edebilirliklerinin daha da artacağını söylemek mümkündür.

Tablo 6: Türkiye'nin 2001-2010 Yılları Arasındaki Dünya Geneli ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne Yaptığı Mobilya İhracat Rakamları (1000\$) ve 2001, 2006, 2010 Yıllarında Ülkelerin Toplam İhracatımızdaki Payı (%)³

YILLAR	Dünya Geneli	Azerbaycan	Kazakistan	Kırgızistan	Özbekistan	Türkmenistan
2001	180.682	2.682	1.152	683	693	2.070
2002	259.597	4.434	3.355	986	1.106	2.979
2003	404.844	6.426	3.847	917	3.702	4.209
2004	547.242	8.589	7.651	981	1.935	4.693
2005	647.162	13.047	8.399	1.169	2.068	6.520
2006	722.317	16.270	14.535	1.100	2.151	9.554
2007	975.152	27.914	19.147	1.500	2.789	12.205
2008	1.264.760	46.657	17.119	1.806	4.042	22.439
2009	1.088.624	66.610	16.215	1.599	5.038	36.026
2010	1.292.326	78.044	19.074	2.108	3.183	44.509
2001 ihracatındaki % pay		1,48	0,64	0,38	0,38	1,15
2006 ihracatındaki % pay		2,25	2,01	0,15	0,30	1,32
2010 ihracatındaki % pay		6,04	1,48	0,16	0,25	3,44

Kaynak: www.trademap.org

3 Tablo GTİP 94.01 ve 94.03 olan mobilya ihracatının toplamını vermektedir.

5. TEORİK ALTYAPI: PORTER'IN BEŞ GÜÇ MODELİ

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri veya girmek istedikleri pazarların rekabet şartlarını analiz etmeleri önemlidir. Rekabet şartlarını sadece işletmelerin rakipleri üzerinde odaklamak ve stratejilerini yalnız rakip işletmelerin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak oluşturmak işletmenin pazarda rekabet avantajını yitirmesine neden olabilmektedir.

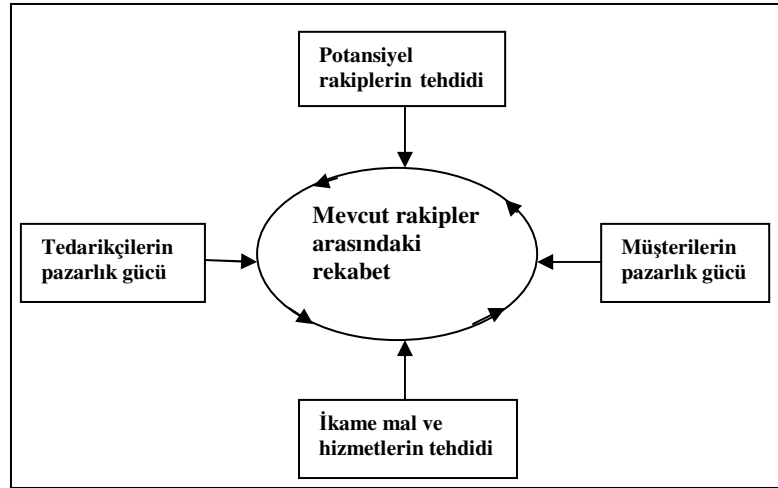
Rakipler sektördeki en önemli rekabetçi güçtür. Ancak işletme pazardaki karar ve davranışlarını belirlerken diğer unsurları da dikkate almalı ve bu unsurları da analiz etmelidir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Porter, rekabet çevresinin ve rekabet çevresinde işletmeyi etkileyen güçlerin, bir sektörün ve o sektörde bulunan işletmelerin karlılığını belirlediğini ve her sektörün, rekabet güçlerini oluşturan kendine özgü temel bir yapısının (ekonomik ve teknik özellikler kümesi) olduğunu öne sürmüştür (Porter, 2008).

Michael Porter, bir pazarın veya pazar segmentinin içsel uzun vadeli kar çekiciliğini belirleyen beş güç belirlemiştir (Kotler, 2002);

1. Sektördeki rakipler
2. Potansiyel giriş yapacak rakipler
3. İkame mallar
4. Müşteriler
5. Tedarikçiler

Şekil 1: Michael Porter'ın Beş Güç Modeli



Kaynak: Porter, 2008.

Porter'ın beş gücünün yarattığı tehditler (Kotler, 2002; Porter, 2008);

1. Sektördeki rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu: Eğer pazarda güçlü, atak ve fazla sayıda rakip varsa pazara giriş çekici değildir. Pazar segmentinin durgun olması, sabit maliyetlerin yüksek olması, çıkış engellerinin fazla olması ve pazardaki rakiplerin hedeflerinin yüksek olması pazarı girilmesi zor hale getirir. Bu koşullar işletmeleri sıklıkla fiyat çatışmalarına, reklam savaşlarına, yeni ürün geliştirmeye iter. Bu nedenle rekabet pahalıdır.
2. Potansiyel rakiplerin yarattığı tehdit: Bir sektöre yeni girişler beraberinde yeni kapasite; fiyatlar, maliyetler ve rekabet için gerekli olan yatırım üzerinde baskı yapan bir pazar payı kazanma arzusunu beraberlerinde getirirler.
3. İkame ürünlerin yarattığı tehdit: İkame ürünlerin tehdidini, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetlerin farklı türlerinin görece fiyat- performans oranlarına bağlı olan, endüstrinin karlılığı göstermektedir. Bunun yanında değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün değişikliklerinin yarattığı maliyet bu tehdidi arttırmaktadır.

4. Müşterilerin pazarlık gücü: Pazarlık gücü olan ve pazarlık güçleri gittikçe büyüyen tüketiciler yoksa pazara giriş işletmeler için çekici değildir. Tüketicilerin pazarlık gücü, pazara odaklanmalarıyla doğru orantılıdır.
5. Tedarikçilerin pazarlık gücü: Tedarikçilerin fiyat artırımı veya hammadde miktarını kısımlarını pazarda işletmeleri zor durumda bırakabilir. Bu nedenle tedarikçilerle kazan-kazan ilişkisi (win-win relations) kurulması işletmenin lehine bir durumdur.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu araştırmanın amacı Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine ihracat yapan Ankara merkezli KOBİ'lerin bu pazarda karşılaştıkları engeller, pazar avantajları ve pazarın rekabet koşullarını incelemektir. Ankara ilinde faaliyet gösteren ve Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine ihracat yapan firmalar ile derinlemesine görüşme yöntemi uygulanarak elde edilen veriler Porter'ın beş güç modeli çerçevesinde irdelenmiştir. Araştırmanın yığını Ankara ili Siteler bölgesinde faaliyet gösteren ve Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine mobilya ihracatı yapan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Orta Asya Türk Cumhuriyetlerin ihracat yapan KOBİ sayısının azlığı nedeniyle görüşme talebini kabul eden 10 firma araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Görüşmeler öncesinde telefonla randevu alınmış, yöneticilerin görüşleri müsait zaman dilimlerinde kişilerin işyeri adreslerinde gerçekleştirilmiştir. 10 işletme yetkilisi ile derinlemesine görüşme yapılmış ve yetkili kişinin izni ile görüşmelerin ses kayıtları alınmıştır. Derinlemesine görüşme yönteminde Porter'ın beş güç modeli çerçevesinde sorgulanan konular şunlardır.

Ankara'da faaliyet gösteren mobilya ihracatçıları Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinden yoğun olarak Azerbaycan ve Kazakistan'a ihracat yapmaktadırlar. Diğer Türk Cumhuriyetlerine yapılan ihracat süreklilik arz etmemekte, düzensiz bir şekilde seyrek aralıklarla yapılmaktadır. Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine ortalama 6 yıldır ihracat yapıldığı söylenebilir.

Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nin Temel Makroekonomik Göstergelerine (2006-2011)⁴ bakıldığında Azerbaycan'ın 2010 yılındaki büyüme artışının önemli oranda azaldığı görülmektedir. Bu durum, görüşme yapılan işletmelerin talep tahminleri ile de örtüşmektedir. Bazı işletmeler pazarın doygunluğa ulaştığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Tespitin piyasa doygunluğundan mı yoksa bölgenin milli gelir artış hızındaki azalmadan mı kaynaklandığı ayrı bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Pazarda yer alan İtalya, Çin ve Romanya kökenli işletmeler dışında başka ülke işletmeleri tehdit olarak algılanmamaktadır. Pazar söz konusu ülkelerin işletmeleri ve Türk işletmeleri tarafından paylaşılmaktadır.

Türk ihracatçıları pazarda en güçlü rakip ülkelerin İtalya, Çin ve Romanya olduğu görüşündedirler. Bu ülkelerin rekabet koşulları kalite, fiyat, müşteri portföyü olarak farklılaşmaktadır. Kalite olarak en büyük rakibinin İtalya, fiyat açısından ise Çin'in rakip olduğu gözlemlenmektedir.

Bölgede rekabetin olması tutundurma çalışmalarının artması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak genel olarak bayilik yoluyla ihracat yapıldığı için üreticiler tutundurma çalışmalarını kendileri yapmamaktadır. Bayiler, ihracatçı Türk firmaları yerine tanıtım çabalarında kendi isimlerini kullanmakta ancak "Türk Mobilyası" vurgusunu yapmaktadırlar. Bayiler, bölgede en çok televizyon, radyo ve gazete yoluyla reklam tanıtımları gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla ihracatçı KOBİ'lerin genelinde işletme bazında markalaşma çabalarının bulunmadığı anlaşılmıştır.

Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine ihracat yapan Türk KOBİ'leri girdilerinin hemen hemen tamamını Türkiye'den elde etmektedir. İşletmelerin bazıları mobilya iskeletlerini Siteler bölgesi dışında İskenderun, Antakya ve Adana'dan temin ettiklerini, bir kısmı İtalya'dan bronz yapımında kullanılan kum ve yatak ithal ettiklerini, bazılarının ise İtalyan mobilyası ithal ederek kendi ürünlerinin yanı sıra bu ürünleri de sattıklarını belirtmişlerdir. Ancak söz konusu bölgeden herhangi bir girdi temini bulunmamaktadır. Sitelerde üretim yaptırarak sadece ihracat gerçekleştiren firmalar da bulunmaktadır. Doğrudan ihracat yapma yeterliliğine sahip olmayan işletmeler ürünlerini aracı firmalara fatura etmekte,

⁴ Economic Intelligence Unit 2011 Ülke Raporları

aracı firmalar sadece organizasyonu yaparak KDV iadesi gibi teşviklerden faydalanmakta, bazen de nakliyeciler ihracat işlemini gerçekleştirmektedirler.

Genel olarak bölge halkı için beklenildiğinin aksine kaliteli ürün birinci planda gelmektedir. Fiyat ikinci planda yer almaktadır. Bu da İtalya ile olan rekabeti öne çıkarmaktadır. Bölge halkı genel olarak klasik ve gösterişli mobilya tercih etmekte bu da Türk mobilya üreticileri arasında bir avantaj olarak algılanmaktadır. Rakipler arasında görülen Romanya, kalite açısından yüksek kalitede ürünler üretmekte ve ekonomik düzeyi çok yüksek olan bir tabakaya hitap etmektedir. Ancak Romanya ürünlerinin de gösterişten uzak olması Türk mobilya üreticileri için bir avantaj yaratmaktadır. İhracatçılar arasındaki ortak bir görüş de bölgede kayıt dışı ekonominin önemli bir paya sahip olmasıdır. Bu sebeple bölge halkının bir kısmı fiyat kaygısı olmadan kaliteli ve gösterişli ürün almaya yönelmektedir. İşletmeler genel olarak bölge halkının isteği doğrultusunda bölgeye özgü renk ve desenleri uygulayarak ürün farklılaştırmasına gitmektedirler.

Orta Asya Pazarında karşılaşılan engellerin başında “Gümrük” gelmektedir. Görüşme yapılan tüm ihracatçı KOBİ'lerin ortak düşüncesi Gümrüklerde çok yüksek bedel ödedikleri yönündedir. Ancak görüşme sonuçlarından Azerbaycan ve Kazakistan için farklı durumların söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Azerbaycan için gümrük bedellerinin çok yüksek, Kazakistan için ise gümrük bedellerinin daha düşük, nakliye ücretlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Azerbaycan'da bir tır mobilya için gümrüklerde yaklaşık 33.000\$ ödenmekte iken nakliye de eklendiğinde bu bedel yaklaşık 37.000\$a çıkmaktadır. Bu maliyet, ihracatçı KOBİ'ler için çok büyük engel oluşturmaktadır. Bölgede bankacılık sisteminin tam yerleşmemiş olması, hak denen rüşvet olaylarının önüne geçilemeyişi, kurallarına uygun olarak ihracat yapan firmalar için büyük bir sorun ve engel teşkil etmektedir. KOBİ'ler bölge ile olan ticaretlerini ağırlıklı olarak peşin ödeme şeklinde yapmaya çalışmaktadırlar. Bazı firmalar ise üretim kapasitelerinin yetersiz olmasından dolayı ihracat için gelen talebin karşılanamadığı ve istenilen düzeyde ihracatın yapılamadığını vurgulamıştır.

Bölge halkının Türkiye'ye olan güveni Türk ihracatçıları için büyük avantaj sağlamaktadır. Türk mobilyasına olan ilgi Türkiye'den o bölgeye olan ihracatı kolaylaştırmakta ve bölgenin klasik mobilyaya olan ilgisi de Türk mobilyasına olan talebi arttırmaktadır. Pazarda rakip olarak görülen Çin'in imajının bölge halkı tarafından olumsuz olması Türk ihracatçıları için bir avantaj olarak algılanmaktadır. Ancak Çin mobilyasının Orta Asya pazarındaki bazı firmalar tarafından “Türk Mobilyası” olarak satılması da Türkiye'nin imajını kötü yönde etkileyebilmektedir.

Küçük çapta ihracat yapan KOBİ'ler, parsiyel olarak ürünlerini göndermektedir. Parsiyel taşımacılığı İstanbul üzerinden yapılmaktadır. Bu durum zaman kaybı ve ürün deformasyonuna neden olmaktadır. Çin rakip olarak görülmeyle birlikte, Çin'in mobilya üretilen bölgesinin Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine uzak olması nedeniyle Çin'in nakliye yönünden bir avantajı olmamaktadır.

İhracatçı firmalar pazara genellikle bayiler kanalıyla girmektedir. Bayilerin büyük çoğunluğunu Türk ve Ahıska Türkleri oluşturmaktadır. Pazarda son yıllarda Türk girişimcilerin birbirleriyle fiyat rekabetine girdikleri ve dağıtım kanallarında çatışma olduğu görülmektedir. Ürünlerini aracı vasıtasıyla ihraç eden KOBİ'ler aynı pazara kendileri de ihracat yapmakta, aracılar verdikleri fiyatın altında fiyat politikası uygulayarak gereksiz fiyat düşürmelerine dolayısıyla haksız bir rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Firmaların yurt dışında fiyat kontrollerinin olmaması da markalaşmanın yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır.

Bazı işletmeler otel, üniversite, kamu kurumlarının donanımlarını gerçekleştirme gibi proje bazlı çalışmakta ve faaliyetlerini bu yönde yoğunlaştırmak istemektedirler.

Derinlemesine görüşme yapılan KOBİ'lerin tümünün kamu otoritesinden beklentileri aynı yöndedir. KOBİ'lerin en büyük beklentisi özellikle Azerbaycan'da “Gümrük” sıkıntısının çözümlenmesidir. Gümrük bedellerinin çok yüksek olması işletme sermayesi ihtiyacını arttırmakta, ihracatçı KOBİ'lerin zorlanmalarına neden olmaktadır. Diğer bir talepte üretim kapasitesini arttıracak üretim merkezlerinin kurulması için yer, makine teçhizatı gibi desteklerin sağlanması yönündedir.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Orta Asya Türk Cumhuriyetleri pazarına mobilya ihraç eden KOBİ'lerin pazardaki rekabet edebilirliği Porter'ın beş güç modeli çerçevesinde incelendiğinde önemli rekabet avantajlarına sahip oldukları görölmektedir. Avantajlı konumun sürekliliğini sağlamak ve pazarda kalıcı olabilmek için pazara yeni girenler ve girecek olanlara karşı proaktif bir tutum geliştirilmeli ve gelişmeler sürekli olarak değerlendirilmelidir. Özellikle tüketicilerin gelir seviyelerindeki yükselme pazarda daha seçici davranmalarına neden olacak, kalite ve fiyat bağlamında uygun teklifi verebilen işletmeler pazarda sürekli olarak var olacaktır.

KOBİ'lerin hedef pazarda paylarını arttırabilmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için aşağıda belirtilen temel sorunların çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Bu sorunlar:

- İşletme sermayesi yetersizliği,
- Markalaşma sorunları,
- Bürokratik engeller,
- Gümrük vergilerinin yüksekliği ve vergi dışı engeller,
- İhracat konusundaki eğitim eksikliği,
- Mevcut teşviklerden yeterince yararlanamama ve
- Dağıtım kanallarının oluşturulması ve yönetimindeki problemler şeklinde sıralanabilir.

Mobilya ihraç eden KOBİ'lerin finansman ihtiyacını arttıran en önemli faktörlerden birisini gümrüklerde çeşitli şekillerde yapılan ödemeler oluşturmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin işletme sermayesi ihtiyacını arttırmakta, pazarda yer almalarında önemli engel oluşturmaktadır. Yüksek gümrük bedelleri problemini aşabilmek için bir taraftan ülkelerarası görüşmeler sürdürülmeli, diğer taraftan ülkelerarası görüşmelerden netice alınmasına kadar bürokrasisi az, kısa vadeli kredilerle KOBİ'lerin işletme sermayesi ihtiyacına katkıda bulunulmalıdır.

Türkiye ve Türk ürünlerinin imajının iyi olması ihraçatçı KOBİ'leri olumlu etkilemekte ancak işletme bazında markalaşmaya gidilememesi ürün konumlandırma ve farklılaştırma stratejilerinin gerçekleştirilememesine neden olmaktadır. Markalaşma teşvik edilmeli, bu yönde eğitim çalışmaları yürütülmelidir. Markalaşma gerçekleştiği takdirde ürünlerin ikamesi daha da güçleşecektir.

Gerek bürokratik engeller gerekse ihracat konusundaki bilgi yetersizliği ekonomik olarak gerekli olmayan araçların ortaya çıkmasına neden olmakta, bürokratik engelleri halletme görevini üstlenen araçların aldıkları paylar ürünün nihai fiyatının gereksiz bir şekilde yükselmesine neden olmaktadır.

Dağıtım kanallarının oluşturulması ve yönetimindeki tecrübesizlik kanal üyeleri arasında çatışmalara neden olmakta, bütün kanal üyeleri için gereksiz fiyat rekabetine neden olmaktadır.

Sonuç olarak yapılan araştırmayla elde edilen bulgular doğrultusunda nicel bir araştırma yapılması halinde sorunlar detaylandırılarak genelleme yapma şansı artacak, sektör ve ilgililer için kapsamlı bilgi üretilecektir.

KAYNAKÇA

AY, H.M., TALAŞLI, E., Mayıs 2007, "Türkiye'de KOBİ'lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar", Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı.

BÖKE, K., 2009, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Alfa Yayıncılık.

CANSIZ, M., Ankara 2008, "Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB", DPT- Uzmanlık Tezi.

CORDEN, W.M. and NEARY, J. P., 1982, "Booming Sector and De-Industrialization in a Small Open Economy," Economic Journal, December, Vol. 92, No. 368, pp. 825-48.

DİNÇER, Ö., İstanbul, 1996, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, s.265.

Economic Intelligence Unit Country Reports, July, 2011.

EKİN, N., Ankara 1993, Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri, Kamu-İş Sendikası Yayınları.

ERSUNGUR, Ş. M., KIZILTAN, A., KARABULUT, K., 2007, “Türkiye ile Diğer Türk Cumhuriyetlerinin Ekonomik İlişkilerinin Analizi”, Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, Sayı. 35, s.285-310.

KOTLER, P., New Jersey, 2002, “Marketing Management”, pp.242-243, 11th Edition.

ÖREL, F., MEMMEDOV, İ., 2004, “Türk İhracatçı Firmalarının Azerbaycan Pazarına Bakışı ve Bu Pazardaki Türk Mallarına Yönelik Kalite Anlayışı”, Pazarlama Dünyası, Yıl.18, Sayı.2, s.46-53.

PORTER, M.E., 1998, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press.

PORTER, Michael E., 2008, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, pp. 25-40.

Resmi Gazete 18.11.2006 tarih ve 997 sayılı KOBİ Tanımı Yönetmeliği

SOYER, A., ve ERKUT, H., 2008, “Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması”, İTÜ Dergisi/d mühendislik Cilt.7, Sayı.4, 36-47.

SÖNMEZ, A., ARSLAN, A. R., 2007, “İhracat Yapma Şekline Göre Karşılaşılan Sorunlar; Mobilya Endüstrisi Örneği”, Politeknik Dergisi, Cilt. 10, Sayı. 4, s.403-409.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H., 2004, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Seçkin Yayıncılık.

2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, KOSGEB, Ankara, 2011.

<http://www.eiu.com>

<http://data.worldbank.org/>

<http://www.gumruk.gov.tr>

<http://www.igeme.gov.tr>

<http://www.tim.org.tr/tr/>

<http://www.trademap.org>

<http://www.tuik.gov.tr/>

Finans

BASEL KRİTERLERİNİN KOBİ'LERİN KREDİLENDİRİLMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BASEL-II'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE BASEL-III UZLAŞISI

Şakir SAKARYA
Balıkesir Üniversitesi
Murat KETEN
Balıkesir Üniversitesi

ÖZET

Dünyanın ekonomik olarak iyi durumda bulunan birçok ülkesinde, işletmelerin en az %95'i KOBİ (Küçük ve Orta Boy İşletme)'lerden oluşmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların da yaklaşık %98-99'luk bir kısmının KOBİ statüsünde olması, KOBİ'lerin ekonominin gelişimi için kaydettiği önemi açıkça göstermektedir. Kimi ülkelerde -AB üyesi ülkelerde belirli bir geçiş süreci dahilinde- uygulamaya konulmuş, yakın bir gelecekte Türkiye'de de uygulanması planlanan BASEL-II Sermaye Uzlaşısı ve son dönemde yayımlanmış olan BASEL-III Sermaye Uzlaşısı, temelde bankacılık sektörünü etkilemektedir. Bu çalışma açısından BASEL-II ve BASEL-III uzlaşmalarının önemi ise bankacılık sektörü yanında KOBİ'lerin de yeni uygulamalardan önemli ölçüde etkilenerek olmasındadır. Söz konusu etki, bankalarla KOBİ'ler arasındaki kredi ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Yaşanan bu değişim sürecinde alışlagelmiş kredi değerlendirme uygulamalarının da değişecek olması nedeniyle, KOBİ'lerin yeni süreçle ilgili bilgi sahibi olmaları ve bu sürece hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu çalışmada, BASEL-II Uzlaşısı'nın KOBİ'lerin kredilelendirilmesi üzerindeki etkileri, son dönemde yayımlanmış ve uygulama takvimine bakıldığında hayli uzun bir uyum süreci öngören BASEL-III Uzlaşısı ile ilişkilendirilerek incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kredileendirme, BASEL-II, BASEL-III, KOBİ'ler

1. GİRİŞ

Türkiye'de faaliyette bulunan firmaların yaklaşık %99'luk bir kısmı KOBİ statüsündedir. KOBİ'lerin bu durumu, yalnızca ülkemiz için değil, diğer gelişmiş dünya ülkeleri için de geçerlidir. Örneğin; ABD'de firmaların yaklaşık %99'u, İngiltere'de %98'i, Almanya, Japonya ve Fransa'da %99'un üzerinde bir kısmı KOBİ'dir. KOBİ'lerin ülke işletmeleri içerisindeki bu konumları, bir ekonomi için kaydettikleri önemi açıkça göstermektedir.

Ancak, ülkemiz KOBİ'lerinin sayılan gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lerden olumsuz yönde ayrıldığı önemli bir husus, ülkede yaratılan kredi hacminden aldıkları paydır. Bankaların faaliyet yapılarından ve birçok KOBİ'nin sağlıklı bir işletme yapısına veya yetersiz bir finansal yapıya sahip olması nedeniyle bankalar ile KOBİ'ler arasında yeterli bir güven ilişkisi oluşmamıştır. Bu nedenle de ülkemiz KOBİ'lerinin kredilerden aldıkları pay uzun yıllar oldukça düşük seviyelerde kalmıştır.

Yüksek faiz oranları ve yaşanan ekonomik istikrarsızlık; bankaların çok riskli gördükleri KOBİ'lere kredi sağlamak yerine, büyük işletme kredileri yanında fon kaynaklarının büyük kısmını yüksek faiz getirisi sağlayan menkul kıymetlere yönlendirmeleri sonucunu doğurmuştur. 2000 Kasım ve

2001 Şubat'da finans sektöründe ortaya çıkan ve doğal olarak devamında reel sektörü de etkisi altına alan krizden sonra, bankalar ile KOBİ'ler arasındaki bu güven sorunu daha da derinleşmiştir. Ancak, 2004 yılında tekrar bir hareketlenme ortaya çıkmış ve bankaların aktifleri arasında kredilerin payı artmaya başlamıştır. Bunun KOBİ kanalına yansımaları, son yıllarda bankaların KOBİ'leri kendileri için karlı bir alan olarak görmeleri ve KOBİ bankacılığı üzerine eğilmeleri olmuştur. Ancak, Amerikan konut piyasasında ortaya çıkan krizle patlak veren, bir virüs gibi öncelikle Amerika'nın tamamına, sonra da tüm dünyaya yayılan küresel ekonomik kriz sağlanan bu ivmeyi sekteye uğratmıştır.

Küresel kriz sürecinde KOBİ kredileri başta olmak üzere kredi artış hızı yavaşlamıştır. Krizden çıkış sürecinde ise iktisadi faaliyetlerdeki toparlanma ve düşük düzeyde seyreden faiz oranları neticesinde kredi hacminde tekrar artış görülmüş ve bu artışa KOBİ kredileri öncülük etmiştir. 2010 yılı içerisinde devletin de çeşitli destek ve teşvik politikaları ile bankalarla KOBİ'ler arasındaki kredi ilişkisini arttırmayı amaçladığı görülmüştür. Söz konusu destek politikasının da etkisiyle 2010 yılında KOBİ kredilerinde görülen artış eğilimi, 2011 yılının ilk çeyrek döneminde de devam etmiştir.

KOBİ'lerin bankalar yoluyla finanse olmaları konusunda diğer önemli konu ise BASEL-II ve bunun tamamlayıcısı olarak yayımlanmış olan BASEL-III sermaye uzlaşılarıdır. BASEL-II, Uluslararası Ödemeler Bankası tarafından 2004 yılında yayımlanmış olup, Türkiye de bu uzlaşmayı benimsemek konusunda taahhüdünü ortaya koymuştur. BASEL-III ise 12 Eylül 2010 tarihinde kamuoyuna açıklanmış, Kasım 2010'da Seul'deki G-20 Liderler Zirvesi'nde onaylanmıştır. BASEL uzlaşıları temelde bankacılık sektörünü etkilemekle birlikte KOBİ'ler üzerinde de yaygın bir şekilde etkisini hissettirecek; KOBİ'lerin bankalarla olan kredi ilişkisinde yeni bir dönemin başlamasına neden olacaktır. BASEL-II'ye ve devamında BASEL-III'e uyum konusu yalnızca bankalar için değil, reel sektör için de bir gerekliliktir. Banka kredisini öncelikli finansman kanalı olarak kullanan KOBİ'ler içinse bunun önemi çok daha büyük olacaktır.

Bu çalışmanın amacı; BASEL-II Uzlaşısı'nın, daha sonra BASEL-III Uzlaşısı'nın uygulamasına geçilmesinin bankalarla KOBİ'ler arasındaki kredi ilişkisini ne şekilde etkileyeceğini tartışmaktır. Bu bağlamda; çalışmanın "giriş" bölümünü takip eden ikinci bölümünde, KOBİ'lerin en önemli sorunu olan finansman sağlama noktasında banka kredilerinin yeri ve önemine değinilmiştir. Üçüncü bölümde; Basel Komitesi'nin kısa tarihçesi ve yayımlanmış olduğu düzenlemelere yer verilmiş, BASEL-II ve BASEL-III uzlaşılarının çerçeveleri temel olarak açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise yeni Basel uzlaşılarının KOBİ'lerin kredilendirilmesi üzerinde ne şekilde bir değişikliğe neden olacağı hususu ana hatlarıyla ortaya konmuştur. Devamında da çalışma kapsamına giren konu ile ilgili değerlendirme ve sonuç bölümüne yer verilmiştir.

2. BASEL SERMAYE UZLAŞILARI

Bu çalışmaya temel oluşturan BASEL-II ve BASEL-III uzlaşıları ve daha önceki dönemde yayımlanmış olan BASEL-I Uzlaşısı, Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS-Bank for International Settlements) bünyesinde faaliyet gösteren Basel Bankacılık Denetim Komitesi (BCBS-The Basel Committee on Banking Supervision) tarafından yayımlanan finansal sistemin işleyişini iyileştirici kurallar bütünüdür. Sayılan bu uzlaşılar ile finansal sistemin daha dengeli bir yapıya kavuşması amaçlanmıştır.

2.1. BASEL-I ve Sonrasında Yapılan İyileştirici Düzenlemeler

BASEL-I Sermaye Uzlaşısı, BCBS tarafından 1988 yılında uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bankaların sermaye yeterliliklerini uyumlaştırmak üzere geliştirilmiştir (Yeh vd., 2005). BASEL-I'in uygulanmasında iki temel amaç belirlenmiştir. İlki, bankaların çoğu ülkede çok düşük olarak addedilen oranlara düşen sermaye yeterlilik rasyolarının makul düzeylere çıkarılmak istenmesidir. İkincisi, finansal stabilizasyonu geliştirmektir (Roy, 2005). Ana amacı bankaların sermayelerini güçlendirmek olan bu uzlaşısı, çeşitli varlık türlerine uygulanan temel risk ağırlıklarını esas alarak kredi

riski için basit, genel bir yaklaşım sunmuştur (Musch, 2005). BASEL-I Uzlaşısı'nın sermaye yeterlilik rasyosu ile ilgili olarak öngördüğü temel formül şu şekildedir (Bolgün vd., 2003):

$$\text{Sermaye Yeterlilik Rasyosu} = \frac{\text{Özkaynaklar (Sermaye Tabanı)}}{\text{Risk Ağırlıklı Aktifler Gayrinakdi Kredi ve Yükümlülükler*}} \geq \% 8$$

Buna göre, formülün paydasında yer alan kredi riskine maruz banka aktiflerine karşılık olarak bulundurulması gereken sermaye oranının %8 veya üzeri olması gerekmektedir. Burada belirtilmesi gereken bir husus da özkaynak kaleminin ne şekilde hesaplandığıdır. Formülün payında yer alan özkaynak kaleminin içeriği şu şekildedir:

$$\text{Özkaynak} = \text{Ana Sermaye} + \text{Katkı Sermaye} + \text{Üçüncü Kuşak Sermaye} - \text{Sermayeden İndirilen Değerler.}$$

Ana sermaye, temel olarak ödenmiş sermaye ve yedek akçeleri; katkı sermaye, karşılıklar, yeniden değerlendirme fonları, menkul kıymetler değer artışı fonu ve sermaye benzeri kredileri; üçüncü kuşak sermaye, sermaye benzeri kredilerin katkı sermayeye dahil edilemeyen bölümünü kapsamaktadır. Sermayeden indirilecek değerler ise çeşitli giderler ile diğer bankalara verilen sermaye benzeri kredileri temsil etmektedir (Teker, 2006).

Basel Komitesi, finansal piyasalarda gözlenen değişimlere ve yeniliklere kayıtsız kalmayarak mevcut düzenlemenin kapsamını birkaç kez genişletme yoluna girmiştir (Oesterreichische Nationalbank, 2008). 1991 ve 1994 yıllarında gerçekleştirilen düzenlemelerden sonra, 1996 yılında geniş kapsamlı bir düzenleme yapılmıştır. Bu düzenleme ile sermaye yeterlilik rasyosu hesaplamasına piyasa riski de dahil edilmiştir (Matten, 2000). Böylece, menkul kıymet, döviz ve mal piyasalarında alınan ticari pozisyonlardan kaynaklanan riskler kredi riski hesaplamalarından ayrılarak yeni bir risk kategorisi altına alınmıştır (Oesterreichische Nationalbank, 2008).

BASEL-I Uzlaşısı ile BASEL-II Uzlaşısı arası dönemde sayılanlar dışında başka düzenlemeler de gerçekleştirilmiştir. Haziran 1999'da ise BASEL-II'ye ilişkin ilk istişare metni (1. taslak metin olarak da adlandırılmaktadır) yayımlanmıştır. 2001 yılında 2. taslak metin, 2003 yılında ise 3. taslak metin ortaya çıkmıştır. Nihayet, 2004 yılında BASEL-II kesin doküman olarak yayımlanmıştır (Babuşcu, 2005).

2.2. BASEL-II Sermaye Uzlaşısı

2.2.1. BASEL-II Sermaye Uzlaşısına Geçiş

BASEL-I Uzlaşısı üzerinde geniş çaplı bir revizyon yapılması taleplerini gündeme getiren temel faktörler; ilk düzenlemenin yetersizliğini ortaya çıkaran piyasa deneyimleri, hızlı bir finansal inovasyon sürecinin yaşanması, risk yönetimi uygulamalarında hem kredi riski hem operasyonel risk için gelişmiş düzenlemeler ortaya konulması arzusudur (Illing vd., 2005). Sağlıklı ve istikrarlı bir finansal sistemi sürdürülebilir kılmak için bankalara sadece asgari sermaye yükümlülüğünün getirilmesinin yeterli olmayacağı görülmüştür; ayrıca, denetim ve gözetim sisteminin yapısal olarak ele alınması, piyasa disiplini konusunda etkinliği artırıcı düzenlemeler yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu noktada çözüm olarak, 1998 yılında çalışmalarına başlanan ve 2004 yılında gerçekleştirilen sayısal etki çalışmasıyla nihai hale getirilen, büyük ve köklü değişiklikleri içeren BASEL-II Sermaye Uzlaşısı yayımlanmıştır (Babuşcu, 2007).

* Formülün paydası, piyasa riskinin hesaplamaya dahil edilmeden önceki (1996 yılından önceki) durumu yansıtmaktadır.

Türkiye de söz konusu uzlaşıya tabi olmak ve uygulamalara katılmak konusunda olumlu yönde taahhüdünü ortaya koymuştur. Bununla ilgili olarak da Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), BASEL-II'ye geçişe ilişkin yol haritasını 2005 yılında açıklamıştır (BDDK, 2005). BASEL-II uygulamasına başlangıç için 2007 yılı öngörülmüş, hazırlık sürecinin istenilen ölçüde tamamlanamaması nedeniyle sürecin ertelenerek 2009 yılı başından itibaren başlaması kararlaştırılmıştır (BDDK, 2007). Son olarak da Haziran 2008'de yapılan bir duyuru ile, ortaya çıkan ekonomik krizin derin etkileri ve buna bağlı olarak BASEL-II kapsamında tespit edilen bazı eksikliklerin giderilmesi yönünde yapılacak çalışmalar neden gösterilerek uygulamanın başlatılması ileriki bir tarihe ertelenmiştir (BDDK, 2008). Son olarak, BDDK tarafından BASEL-II ile uyumlu düzenleme taslakları Nisan 2010 itibarıyla sektörün ve kamuoyunun görüşlerine sunulmuştur. İlgili kesimlerden alınan görüşlerin değerlendirilmesi süreci ise devam etmektedir (BDDK, 2011).

2.2.2. BASEL-II'nin Kapsamı

Basel Komitesi, yayımladığı BASEL-II dökümanında, 1988 yılında yayımlanmış olan BASEL-I'in revize edilmesinin temel amacını “*sermaye yeterliliği mevzuatının uluslararası faal bankalar arasında önemli bir rekabet eşitsizliği kaynağı olmamasını sağlamadaki tutarlılığı sürdürürken, diğer taraftan da, uluslararası bankacılık sisteminin istikrarını ve sıhhatini güçlendiren bir düzenleme oluşturmak*” (BCBS, 2007) şeklinde açıklamıştır.

BASEL-II, üç yapısal blok üzerine kurulmuştur. **1. yapısal blok;** bankalarca üstlenilen kredi riski, operasyonel risk ve piyasa riski türlerine ilişkin asgari sermaye yükümlülüklerinin hesaplanmasını öngörmektedir. **2. yapısal blok;** denetim otoritesinin bankaların risk yönetim yaklaşımlarını denetlemesi ve değerlendirmesi sürecini kapsamaktadır. **3. yapısal blok;** şeffaflığın sağlanması adına bilgilerin kamuya açıklanmasını ve böylece piyasa disiplininin ortaya çıkarılmasını öngörmektedir (BCBS, 2007).

Bankaların asgari sermaye gereksinim düzeylerinin hesaplanmasına ilişkin ilk bölümde; kredi, piyasa ve operasyonel risklerin farklı ölçüm yöntemleri ile saptanmasına ve gerekli sermaye miktarının belirlenmesine ilişkin prensipler yer almaktadır. BASEL-II nihai metninde sermaye yeterlilik rasyosu ile ilgili olarak; “*Sermaye yeterlilik oranı; yasal sermaye ve risk ağırlıklı varlıklar esas alınarak hesaplanır. Toplam sermaye yeterlilik oranı %8'in altında olmamalıdır.*” (BCBS, 2007) ifadesi yer almaktadır. Bu ifadeden BASEL-II Uzlaşısı'ndaki mevcut sermaye tanımı ve asgari sermaye yeterlilik oranının %8 olması koşulunun aynı kaldığı anlaşılmaktadır. Ancak, oranın paydasında önemli değişiklikler yapılmıştır. BASEL-II Uzlaşısı ile birlikte operasyonel riskin de hesaplama katılmasıyla değişen sermaye yeterlilik rasyosu şu şekildedir (Teke ve diğerleri, 2005):

$$\text{Sermaye Yeterlilik Rasyosu} = \frac{\text{TOPLAM SERMAYE}}{\text{KREDİ RİSKİ + PİYASA RİSKİ + OPERASYONEL RİSK}} \geq \%8$$

Formülün paydasında yer alan kredi riski, piyasa riski ve operasyonel risk bankanın üstlenmiş olduğu toplam riski ifade etmektedir. Sermaye yeterlilik rasyosunun, yani üstlenilen toplam risklerin karşılığında bulundurulması gereken sermayenin %8 veya daha fazla oranda olması gerekmektedir.

Öte yandan, risklerle ilgili hesaplama yöntemleri konusunda, 1996 yılında ortaya konulan piyasa riski için bir yenilik getirilmezken, kredi riskine ilişkin tamamen iki yeni yöntem (Standart Yaklaşım ve İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yaklaşım) geliştirilmiştir (Babuşcu, 2005).

2.3. BASEL-III Sermaye Uzlaşısının Ortaya Çıkışı ve Getirdikleri

2.3.1. BASEL-III Sermaye Uzlaşısının Ortaya Çıkışı

Dünyanın yüzleştiği en büyük finansal krizlerden birisi olan son dönem gelişmeleri beraberinde, dışarıdan bakıldığında son derece detaylı ve karmaşık gözüken finansal düzenlemelerin yetersizliği

tartışmalarını gündeme getirmiştir. Krizin ortaya çıkardığı eksiklikleri gidermek amacıyla yakın zamanda Basel III olarak adlandırılan düzenleme değişiklikleri gündeme gelmiştir (Cangürel vd., 2010). Ekonomik kriz ortaya çıktığında birçok ülkede BASEL-II kriterleri tam olarak yürürlükte olmasa da kriz sürecinde BASEL-II'nin tespit edilebilen eksikliklerini gidermek amacıyla Basel Komitesi bir çalışma içerisine girmiştir. Söz konusu revizyon çalışmaları, başlangıçta "BASEL-II'nin geliştirilmesi için yeni düzenlemeler" olarak görülürken, sonrasında Komite tarafından da BASEL-III olarak isimlendirilmeye başlanmıştır (Cangürel, 2010).

12 Eylül 2010 tarihinde kamuoyuna açıklanan, Kasım 2010'da Seul'deki G-20 Liderler Zirvesi'nde onaylanan (KPMG, 2010) BASEL-III kriterleri, etkileri itibariyle ciddi finansal sonuçlara yol açsa da sermaye yeterliliği hesaplama felsefesinde önemli sapmalar meydana getirmemektedir (BDDK, 2010). BASEL-III Uzlaşısı'nın ortaya koyduğu kurallar, risk ağırlıklandırma yaklaşımı ile ilgili kuralları tümünden değiştirmemekte; BASEL-II Uzlaşısı kapsamında ele alınan sermaye yönetim süreciyle ilgili kurallara ilişkin birtakım iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir (Wignall ve Atkinson, 2010). BASEL-III ile BASEL-II arasında bir karşılaştırma yapıldığında, BASEL-III'ün sistematik riske karşı daha fazla tedbir içerdiği görülmektedir (Yardımcıoğlu ve Bay, 2010). Bununla birlikte BIS tarafından bahsi geçen değişikliklerin "Basel III" başlığı altında yayımlanmış olması kamuoyunda Basel II'nin tamamen yürürlükten kalktığı ve yerine Basel III kurallarının ikame edildiği izlenimine yol açmıştır. Ancak bu algılamanın yanlış olduğu ifade edilebilir.

BASEL-III, Basel Komitesi'nin bankacılık sektörünü daha esnek bir duruma getirme hedefiyle küresel sermaye ve likidite kurallarını güçlendirmeye yönelik reformlarını içermektedir. Reformların amacı; bankacılık sektörünün finansal ve ekonomik şokları özümseme kabiliyetini iyileştirmek, böylece riskin finansal sektörden reel ekonomiye yayılma etkisini azaltmaktır (BCBS, 2010). Bu amaca ulaşması arzu edilen BASEL-III, dört temel başlıkta incelenebilecektir (BDDK, 2010):

- Yasal özkaynak hesaplaması,
- Finansal kaldıraç,
- Likidite,
- Diğer konulara ilişkin düzenlemeler

BASEL-III'ün ortaya koyduğu ana unsurlar arasında, ilk olarak, özkaynaklara daha fazla odaklanarak sermayenin niceliksel ve niteliksel olarak yükseltilmesi gelmektedir. Buradaki amaç, sermayenin herhangi bir sebepten kaynaklanabilecek şoklardan ötürü ortaya çıkacak kayıpları daha iyi özümseyebilecek düzeye gelmesidir. İkinci olarak BASEL-III, risk esaslı ölçüme bir takoz vazifesi görecektir basit bir kaldıraç oranı ortaya koymaktadır (Riportella vd., 2011). Temel olarak Ana Sermaye / Aktifler + Bilanço Dışı Kalemler olarak formüle edilebilecek olan bu basit rasyo ile sermaye rasyoları desteklenmek istenmiştir. Öngörülen kaldıraç oranı %3* olup, kademeli bir geçiş hedeflenmektedir (BDDK, 2010). BASEL-III Uzlaşısı'nın üçüncü boyutu sermaye tamponunun kullanımınıdır (Riportella vd., 2011). Kısaca "iyi dönemde sık, kötü dönemde gevşet" olarak ifade edilebilecek (Cangürel, 2010) bu düzenlemeye göre, ekonomik konjonktürün pozisyonuna göre tutulması gereken sermaye düzeyi %0 - %2,5 arasında ilaveye tabi tutulabilecektir (BDDK, 2010). Son olarak ise sağlıklı bir şekilde ortaya konulacak likidite riski yönetim ilkelerinin ve küresel likidite standartlarının, bankaların bu riski daha etkin bir şekilde yönetmelerini ve yeterli likidite tamponlarını sürdürmelerini sağlamada yardımcı olacağı düşünülmüştür (Riportella vd., 2011). Bu düşünceye uygun olarak da asgari seviyeleri %100 olacak şekilde Likidite Karşılama Oranı ve Net İstikrarlı Fonlama Oranı isimli iki adet oran düzenlemeye dahil edilmiştir. Likidite karşılama oranı, bankaların likit varlıklarının 30 gün içerisinde gerçekleşecek nakit

* Diğer bir deyişle, ana sermayenin (Tier 1'in) yaklaşık 33 katı kadar bir bilanço büyüklüğünün oluşturulmasına izin verilmektedir.

çıkışlarına bölünmesi suretiyle hesaplanacaktır. Net İstikrarlı Fonlama Oranı ise mevcut istikrarlı fonlama tutarının ihtiyaç duyulan istikrarlı fonlama tutarına bölünmesi suretiyle bulunacaktır. Likidite Karşılama Oranı için 2011 – 2015, Net İstikrarlı Fonlama Oranı için ise 2012 – 2018 yılları arası gözlem periyodu olarak belirlenmiş; gözlem periyodunun ardından anılan oranlar için asgari standartların ilan edileceği belirtilmiştir (BDDK, 2010).

Bunun yanı sıra ülkemiz mevzuatında henüz uygulaması bulunmayan (Çekirdek Sermaye-Common Equity)/(Risk Ağırlıklı Varlıklar-Risk Weighted Assets) oranı artırılmış; sermaye koruma tamponu (Capital Conservation Buffer) ve döngüsel sermaye (Countercyclical Capital) isimli oranlar ihdas edilmiştir. Söz konusu değişiklikler Basel II'nin temel felsefesinden ciddi sapmalar göstermeyen ve yükümlülükleri daha da sıkılaştıran bir özellik göstermektedir. Adı geçen düzenlemelere tam uyumun sağlanmasının 2013-2019 arasındaki dönemde gerçekleştirilmesi planlanmaktadır (Cangürel vd.,2010). Bu durum aşağıdaki tablo 1'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 1: Basel III Uygulama Takvimi

	Mevcut Durum	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	1 Ocak 2019 itibarıyla
Kaldıraç Oranı		Otorite Gözetimi		Paralel Uygulama 1 Ocak 2013- 1 Ocak 2017 Kamuya Açıklama 1 Ocak 2015					Birinci Yapısal Blok Uygulaması	
Asgari Çekirdek Sermaye Oranı	2%			3,5%	4,0%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Sermaye Koruma Tamponu	-						0,625%	1,25%	1,875%	2,5%
Asgari Çekirdek Sermaye Oranı + Sermaye Korumu Tamponu	-			3,5%	4,0%	4,5%	5,125%	5,75%	6,375%	7,00%
Çekirdek Sermayeden Düşülen Değerler	-				20%	40%	60%	80%	100%	100%
Asgari Birinci Kuşak Sermaye Oranı	4%			4,5%	5,5%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Asgari Sermaye Yeterliliği Oranı	8%			8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Asgari Sermaye Yeterliliği artı Koruma Tamponu	-			8,0%	8,0%	8,0%	8,625%	9,25%	9,875%	10,5%
Birinci ve İkinci Kuşak Sermaye Bileşenleri Olmaktan Çıkarılan Enstrümanlar	-			2013 yılından itibaren kademeli olarak 10 yıl						
Likidite Karşılama Oranı		Gözlem Süresinin Başlangıcı				Asgari Standartların Belirlenmesi				
Net İstikrarlı Fonlama Oranı			Gözlem Süresinin Başlangıcı						Asgari Standartların Belirlenmesi	

Kaynak: Cangürel vd., 2010, s.23.

2.3.2. BASEL-III Sermaye Uzlaşısının Getirdikleri

Temel olarak Basel III uzlaşısının getirdikleri Özkaynaklar, Sermayeye ilişkin oranlar, Kaldıraç oranı ve Likidite oranları olmak üzere aşağıdaki gibi dört başlık altında incelenebilir (Cangürel vd., 2010).

a-Özkaynaklar

Basel II'de yer alan özkaynakların kapsamı değiştirilmiştir. Mevcut düzenlemede yer alan katkı sermayenin ana sermayenin %100'ünü geçemeyeceği hükmü ve üçüncü kuşak sermaye (Tier 3) uygulaması kaldırılmıştır.

Ana sermaye (Tier 1) içinde yer alan ve zarar karşılama potansiyeli yüksek olan unsurlar çekirdek sermaye (common equity) olarak adlandırılmıştır. Çekirdek sermaye; ödenmiş sermaye, dağıtılmamış karlar, kar (zarar), diğer kapsamlı gelir tablosu kalemleri ile bu toplamdan düşülecek değerlerden oluşmaktadır.

Finansal kuruluşlara yapılan ve eşik değeri aşan yatırımları, mortgage servis hizmetlerini ve ertelenmiş vergi aktifini içeren düzenleyici ayarlamalar (Sermayeden indirilen değerler ve ihtiyatlı filtreler) 1 Ocak 2018'den itibaren çekirdek sermayede bir indirim kalemi olarak kullanılacaktır. Bunun için kademeli olarak 2014'ten başlamak üzere bu unsurların %20'si, 2015'te %40'ı, 2016'da %60'ı, 2017'de %80'i, 2018'de %100'ü çekirdek sermayeden indirilecektir. Bu geçiş sürecinde kalan kısımlar için eski uygulamalar geçerli olacaktır.

Bundan böyle ana sermayenin çekirdek sermaye içerisinde yer almayan veya katkı sermaye içerisinde değerlendirilmeyecek olan sermaye bileşenlerinin 2013'te %90'ı tanınacak ve her yıl tanıma oranı %10 düşürülerek toplam 10 yıl içerisinde söz konusu unsurlar tamamen sermaye bileşeni olmaktan çıkarılacaktır.

b-Sermayeye İlişkin Oranlar

Basel III ile birlikte asgari çekirdek sermaye oranı (Çekirdek Sermaye / Risk Ağırlıklı Varlıklar (RAV)) 2013 ile 2015 tarihleri arasında kademeli olarak %2'den %4,5'a çıkarılacaktır. Aynı dönemde birinci kuşak sermaye (çekirdek sermaye ve ana sermayeye dahil edilecek diğer kalemler) oranı da %4'ten %6'ya çıkarılacaktır.

Basel III ile getirilen sermaye koruma tamponu çekirdek sermayeye, birinci kuşak sermayeye ve toplam sermayeye kademeli olarak eklenecektir. Söz konusu oranın 2016 yılından 2019 yılına kadar kademeli olarak arttırılarak 2019 yılında %2,5 olarak nihai şeklini alması planlanmaktadır. Sermaye koruma tamponunun sağlanamaması durumunda bankaların faaliyetlerine olağan olarak devam etmesi ancak bununla birlikte bankaların kar dağıtımına değişen oranlarda kısıtlamalar getirilmesi planlanmaktadır. Bankaların sermaye koruma tamponu için tuttuğu sermayenin, otorite tarafından belirlenen standart orandan (%2,5) düşük olması halinde, bu iki oran arasındaki farka bağlı olarak kar dağıtımı üzerinde değişen oranlarda kısıtlamalar yapılması öngörülmektedir.

Döngüsellığı yeterince dikkate almamasıyla eleştirilen Basel II'nin bu yöndeki eksikliğini kapatmak amacıyla ülke şartlarına ve tercihlerine bağlı olarak %0 ilâ %2,5 arasında değişen döngüsel sermaye tamponu uygulaması getirilmiştir. Anılan tamponun çekirdek sermayeden ya da zararı tam karşılama kapasitesi olan diğer sermaye bileşenlerinden ayrılması gerekmektedir. Döngüsel sermaye tamponunun ekonominin büyüme hızına bağlı olarak artırılıp azaltılmasıyla hızlı kredi büyümesinin önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

c-Kaldıraç Oranı

Sermaye oranlarını destekleyici nitelikte olan şeffaf, basit, anlaşılır ve risk bazlı olmayan kaldıraç oranı getirilmiştir. Söz konusu oran birinci kuşak sermayenin (Ana Sermaye) belirli dönüşüm oranlarıyla dikkate alınmış bilanço dışı kalemler ve aktifler toplamına bölünmesi suretiyle (Ana Sermaye / Aktifler + Bilanço Dışı Kalemler) bulunacak olup 2017 yılının ilk yarısına kadar sürecek olan paralel uygulama döneminde %3 oranı test edilecektir. Yapılacak olan QIS çalışmalarının ve paralel uygulamanın sonuçları da dikkate alınarak nihai hali verilmiş olan kaldıraç oranı 1 Ocak 2018 tarihinden itibaren "Birinci Yapısal Blok"a dâhil edilecektir.

d-Likidite Oranları

Basel III ile birlikte likiditeye ilişkin olarak Likidite Karşılama Oranı (Liquidity Coverage Ratio) ve Net İstikrarlı Fonlama Oranı (Net Stable Funding Ratio) isimli iki adet oran ihdas edilmiştir.

Bankanın likit varlıklarının, 30 gün içerisinde gerçekleşecek net nakit çıkışlarına bölünmesi suretiyle hesaplanacak olan Likidite Karşılama Oranının minimum %100 olması gerekmektedir. Net nakit çıkışı, 30 gün içerisindeki nakit çıkışları ile 30 gün içerisindeki nakit girişleri arasındaki farktır.

Orta ve uzun vadeli dönemde bankaların pasif yapılarını güçlendirerek daha istikrarlı ve güvenilir bir fonlama sağlamak üzere Net İstikrarlı Fonlama Oranı ihdas edilmiştir. Söz konusu oran "mevcut istikrarlı fonlama tutarının" "ihtiyaç duyulan istikrarlı fonlama tutarına" bölünmesi suretiyle

bulunmaktadır. Likidite karşılama oranına benzer şekilde net istikrarlı fonlama oranının da en az %100 olması gerekmektedir. Mevcut “istikrarlı fonlama tutarı” birinci ve ikinci kuşak sermaye de dâhil olmak üzere bankanın pasifinde yer alan kalemlerin vade ve kalitelerine göre belirlenirken; “ihtiyaç duyulan istikrarlı fonlama tutarı” ise bankaların aktifinde yer alan kalemlerin vadelerine ve kalitelerine göre değişen oranlarda dikkate alınması suretiyle hesaplanacaktır.

Likidite Karşılama Oranı için 2011–2015, Net İstikrarlı Fonlama Oranı için ise 2012–2018 yılları arası gözlem periyodu olarak belirlenmiş, gözlem periyodunun ardından anılan oranlar için asgari standartların ilan edileceği belirtilmiştir.

3. BASEL SERMAYE UZLAŞILARININ KOBİ'LERİN KREDİLENDİRİLMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. BASEL-II Uzlaşısı'nın KOBİ'lerin Kredilendirilmesi Üzerindeki Etkileri

Basel II düzenlemeleri temelde, bankacılık ve finans sistemine yönelik olmakla birlikte, sistemden kredi kullanmak isteyen reel sektördeki tüm işletmeleri de çok yakından ilgilendirmektedir. Basel II standartları ile geleneksel kredileendirme sürecinden risk odaklı kredileendirme sürecine geçilmesi, işletmelerin kullanacakları kredilerin vadesi, miktarı, fiyatı ve teminatlarını büyük ölçüde etkileyecektir (Sakarya ve Kara, 2008). Kredi taleplerinin değerlendirilmesinde BASEL-II ile birlikte ortaya çıkan yeni yaklaşım, kredilerin “iyi-kötü” yerine “riskli-az riskli” olarak ayrıma tabi tutulmasıdır. Şöyle ki riskli bir krediyi “kötü” kredi olarak isimlendirmek yerine kredi riskinin iyi analiz edilip doğru fiyatlanması önemsenmektedir. Yani riske dayalı fiyatlama ön plana çıkmaktadır. Bankaların kredinin fiyatını üstlenmek durumunda oldukları riske göre belirlemeleri, daha çok risk aldıkları krediyi daha yüksek fiyattan satarken, daha az risk aldıkları krediyi daha düşük fiyattan satmaları beklenmektedir (Aydeniz, 2007).

Öte yandan, BASEL-II Uzlaşısı'nın öngördüğü KOBİ tanımı da tartışılan önemli bir husustur. Bu tanıma göre, yıllık toplam satış hacmi 50 milyon Euro'nun altında olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir. Bu tanımlama, BASEL-II'nin avantajlarından yararlanmada kritik bir ölçüt olmaktadır. Ayrıca BASEL-II, firmalara sunulan kredileri kurumsal ve perakende olmak üzere iki grup altında farklılaştırmaktadır (Aksoy ve Bozkuş, 2008). Şöyle ki bir bankadaki nakdi veya gayrinakdi toplam kredisi 1 milyon Euro'nun altında kalan KOBİ'ler, “perakende portföy” olarak değerlendirilecektir. Öte yandan, ilgili bankadaki kredi tutarı 1 milyon Euro'nun üstünde olan KOBİ'ler ise “kurumsal portföy” içinde tanımlanmaktadır (Ata vd., 2008). Aşağıda yer alan tablo 2, BASEL-II'de yer alan KOBİ tanımlamalarını açıklayıcı bir şekilde göstermektedir.

Tablo 2: BASEL-II'ye Göre Perakende ve Kurumsal Firma Sınıflandırması

Kredi Tutarı	Yıllık Satış Ciro	Sınıflandırma
> 1 Milyon Euro	> 50 Milyon Euro	Kurumsal
> 1 Milyon Euro	< 50 Milyon Euro	Kurumsal KOBİ
< 1 Milyon Euro	> 50 Milyon Euro	Perakende
< 1 Milyon Euro	< 50 Milyon Euro	Perakende KOBİ

Kaynak: Uz vd., 2004.

Yukarıda açıklanan ve tablo 1'de de gösterilen yeni sınıflandırmadaki önemli bir nokta da KOBİ statüsündeki bir firmanın bir bankadaki toplam riskinin 1 milyon Euro'nun üzerinde olmasından ötürü, banka nezdinde Kurumsal KOBİ grubuna dahil olurken; diğer bir bankadaki toplam riskinin 1 milyon Euro'nun altında olmasından ötürü Perakende KOBİ olarak değerlendirilebilmesidir. Bu şekilde yapılan sınıflandırmalar neticesinde, KOBİ'lere sağlanan krediler karşılığında bankaların tutmak zorunda oldukları sermaye miktarı da belirlenmiş olacaktır. Şöyle ki aşağıda yer alan tablo 3'deki risk ağırlıkları

nispetinde, bankalar firmalara sağladıkları kredilerden ötürü üstlendikleri riskleri asgari sermaye yükümlülüğüne ilişkin kurallar çerçevesinde hesaplamak durumundadırlar.

Tablo 3: KOBİ'lerin Derecelendirme Notuna Göre Risk Ağırlıkları

KURUMSAL KREDİLER					
Kredi Değerliliği	AAA/AA-	A+/A-	BBB+/BB-	BB-'nin altı	Derece yok
Risk Ağırlığı	% 20	% 50	% 100	% 150	% 100
PERAKENDE KREDİLER					
Risk Ağırlığı	% 75				

Kaynak: Yayla ve Kaya., 2005

Görüldüğü gibi, firmaların derecelendirme notu düştükçe, uygulanan risk ağırlıkları da artmaktadır. Nispeten düşük derecelendirme notuna sahip firmaların kredi maliyetlerinde artış olacaktır. Derecelendirme notu olmayan bir kurumsal firmanın kredi riski ise %100 kabul edilmektedir. Bu durumda, %100 risk ağırlığında değerlendirilmesi gereken kurumsal firmaya kredi vermenin bankalar açısından maliyeti artacaktır. Bu yüzden de mevcut tutmaları gereken sermaye tutarı artacak, söz konusu risk ağırlığına sahip firmalara kredi vermek bankaların çok tercih etmeyecekleri bir alternatif haline gelebilecektir (Aras ve Oktay, 2006). Yine tabloda görüldüğü gibi, perakende krediler için risk ağırlığı %75 olarak kabul edilmektedir.

BASEL-II ile birlikte ortaya çıkan önemli bir değişiklik de teminatlarla ilgilidir. BASEL-II'de kredi riski ile ilgili sayılan yöntemlerden biri olan içsel derecelendirme yönteminde teminatlar ile ilgili bir kısıtlama getirilmezken, standart yöntemde riski azaltıcı özelliğe sahip uygun teminatlar sayılmıştır (Uz vd., 2004). Buna göre, standart yaklaşım kapsamında uygun görülen teminat türleri; nakit, mevduat veya mevduat sertifikası, altın, ana endekse dahil hisse senetleri, yatırım fonları, belli şartları taşıyan borçlanma senetleri şeklinde örneklendirilebilecektir. BASEL-II Uzlaşısı'nın uygulanmaya başlanması ile birlikte uygulanacak standart yaklaşım kapsamında, -her ne kadar aksi yönde görüşler de bulunsun- KOBİ'lerin teminat konusunda mevcut duruma kıyasla daha fazla sıkıntı yaşayacakları ileri sürülmektedir (Öner, 2009). Özetle, KOBİ'leri ihtiva eden reel sektör açısından bakıldığında BASEL-II'nin reel sektör üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilecektir (TBB, 2008):

- Derecelendirme gereksinimlerinin artması,
- Bankaların firmalardan talep ettikleri verilerde artış,
- Yönetişim yapısındaki değişiklikler,
- Teminatlar konusundaki önemli değişiklikler,
- Kredilerde fiyat farklılaşmalarının artması.

3.2. BASEL-II'ye Hazırlık Sürecinde BASEL-III Uzlaşısı ve KOBİ'ler

Küresel ekonomik kriz döneminde BASEL-II Uzlaşısı'nın bankacılık sektörünü istenilen düzeyde etkin ve istikrarlı bir konuma getirip getirmeyeceği üzerine yapılan gözlemler neticesinde birtakım eksiklikler ortaya konmuş ve BASEL-II Uzlaşısı'nı tamamen reddetmek yerine tamamlayıcı bir rol üstlenmesi beklenen BASEL-III Uzlaşısı gündeme getirilmiştir. Yeni kriterlere KOBİ'ler açısından bakıldığında, BASEL-II için vurgulanan hususların yine geçerli olduğu görülecektir. Hatta, belirli

noktalarda daha sıkı kurallar getirmesinden ötürü, özellikle bankaların sermaye yeterliliklerinin düşük olduğu ülkelerde kredilendirme konusunda bankaları zor durumda bırakacak gibi görülmektedir.

Basel III ile gelen temel kurallar, bankaların ne ölçüde risk risk üstlenebileceklerini düzenlemiştir. Kredilerin “risk sınıfları” konusunda kesin kurallar getirmiştir. Bankaların kredileri risk sınıflamasına göre “yüksek riskli” saydıkları alanlara ayıracakları karşılık da yüksek olacağından bu alanlara daha az kredi verme uygulamasına gitmek kaçınılmaz bir durum olacaktır. Bu durumda banka kredi talep eden “riskli” sınıftaki şirketlere, ya kredi vermeye yanaşmayacak, ya da ayıracığı karşılığın kaybettireceği marj kadar daha da fazla faiz isteyecektir. Bu durum özellikle KOBİ’lerin zaten kısıtlı olan kredi imkanlarının daha daralacağı bu durumun beraberinde getirdiği bir finansal gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır (Yardımcıoğlu ve Demirel, 2010).

KOBİ’ler açısından en önemli ve endişe edilmesi gereken ise sermaye yeterlilik oranlarının hesaplanmasında kullanılacak risk ağırlığının, yani kredilerin taşıdıkları risklerin bankalarca belirlenecek olmasıdır. Bu durum KOBİ’ye daha maliyetli fon kullandırımını beraberinde getirmiş olacaktır. Diğer bir ifadeyle, bankalar daha güçlü ve büyük işletmelere açtıkları kredileri “düşük” ve KOBİ’lere açtıkları kredileri de “yüksek” riskli olarak belirlemeleri gündeme gelecektir. Böyle bir uygulama ise KOBİ’lerin zaten düşük olan krediye erişim imkanlarını daha da azaltacak ve kredi maliyetlerini de yükseltecektir. Bu durumda bankaların riskten kaçmak için kredi musluklarını kısımaya başlayacak olmaları da diğer bir önemli sonuçtur.

BASEL-III’ün, ilave sermaye ve likidite gereksinimi nedeniyle belli bir özkaynak karlılığını hedefleyen bankaların kredi aracılık maliyetlerini yükselteceği, çekirdek ve ana sermayeye ilişkin ilave yükümlülükleri karşılamak amacıyla daha düşük risk ağırlığında sınıflandırılan kredilere ve yatırım araçlarına kaymaları sonucu daha yüksek risk ağırlığında sınıflandırılan KOBİ’lere tahsis edilen kredilerin azalmasına veya bu kredilere ilişkin faiz oranlarının artmasına yol açacağı düşünüldüğünden, ekonomiyi ve büyüme rakamlarını olumsuz etkilemesi beklenmektedir (Cangürel vd., 2010). Bu nedenle yeni uzlaşya ilişkin uygulama takvimi geniş bir zaman dilimine yayılmıştır.

3.3. BASEL-II ve BASEL-III Uygulama Sürecinde KOBİ’lerin Alması Gereken Önlemler

Bankalar ile firmalar arasındaki kredi ilişkisine etkide bulunacak olan yeni uzlaşmanın en çok etkilemesi beklenen gruplardan olan KOBİ’lerin yeni süreci verimli bir şekilde geçirmeleri için KOBİ’lere şu önerilerde bulunmaktadır:

- Esas faaliyet konularında çalışmalıdırlar;
- Sermaye yapılarını güçlendirmelidirler;
- Değerlendirme ve riski azaltma konularında bilinçlenmelidirler;
- Nitelikli insan kaynağına yatırım yapmalıdırlar,
- Yeni teknolojik yatırımlar yapmalıdırlar;
- Kurumsallaşmayı sağlamalıdırlar;
- Kayıtdışılığı önleyici çalışmalar yapmalılar ve kayıt düzenlerini gözden geçirmelidirler;
- Uluslararası kabul görmüş standartlara göre mali tablolarını üretebilmeliler ve şeffaf bir şekilde sunabilmelidirler;
- BASEL-II’de öngörülen teminat yapısına uyum sağlamalıdırlar;
- Alternatif finansman kaynakları oluşturmaya çalışmalıdırlar; faktoring, leasing gibi yöntemleri daha fazla kullanmalıdırlar;

- Kredi Garanti Fonu (KGF) uygulamasından yararlanmalıdırlar (Alkin ve Oktay, 2008; Ay ve Alptekin, 2007).

Türkiye’de mevcut KOBİ’lerin durumları düşünüldüğünde, elbette ki yukarıda sayılan iyileştirici önlemlerin tamamının kısa vadede gerçekleştirilebilmesi çok güçtür. Orta vade için düşünülse bile, tamamının gerçekleştirilmesinin zorluğu ortadadır. Bu durumda yapılması gereken, söz konusu iyileştirici önlemleri bir rehber olarak kabul etmek ve “daha iyi”ye ulaşmak için çaba göstermektir. Zaten, dışarıdan fon sağlamak isteyen firmaların derecelendirme notu alması gerekliliğinden ötürü bu firmalar sayılan önlemleri uygulama aşamasına geçirmek durumunda kalacaklardır (Keten, 2009).

Öte yandan, yeni Basel uzlaşılarının KOBİ’lerin kredilendirilmesi üzerindeki etkilerinin literatürdeki çeşitli çalışmalarda sayılanlar kadar çeşitli ve etkili olmayacağı yönünde de bir iddia söz konusudur. Buna göre, Basel uzlaşmaları bankaların çalışma süreçlerini değil, asgari sermaye yeterliliklerini düzenlemektedir. Bu duruma bağlı olarak söz konusu kriterler; özellikle derecelendirme ve teminatlandırma konularında KOBİ’leri bahsedildiği düzeyde bir sıkıntı içerisine sokmayacak, kayıtdışılığı azaltıcı, şeffaflığı artırıcı bir etkide bulunmayacaktır (Sağkol, 2011).

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yeni Basel uzlaşmaları, temelde bankacılık sektörüne yönelik düzenlemeleri içeriyor olsalar da risk yönetimine ilişkin kurallarından ötürü reel sektör firmaları da yeni uzlaşılardan etkileneceklerdir. Genel anlamda düşünüldüğünde; öncelikli olarak bankacılık sektörünü, bankalarla ilişkilerinden ötürü de tüm firmaları etkileyecek olan BASEL-II ve BASEL-III, dolaylı olarak tüm ekonomi üzerinde etkisini hissettirecektir. Bu çalışma açısından yeni Basel uzlaşılarının önemi ise KOBİ’ler üzerinde yaratacağı etkidir.

BASEL-II (devamında BASEL-III) süreci, KOBİ’ler için önemli bir değişimi ifade etmektedir. Yeni süreçte, alışlagelmiş risk yönetimi uygulamalarında ciddi değişimler ortaya çıkacak olması, bankaları yeni sürece adapte olmak açısından yoğun bir hazırlık içerisine sokmuştur. Yeni sürecin KOBİ’ler üzerine yansımaları da bankaların kredi riski yönetimi uygulamaları ile ilgili yeni kurallar çerçevesinde oluşacaktır.

Kredi sunumunda riske dayalı fiyatlandırmanın ön plana çıkması, KOBİ tanımının değişmesi, kredi karşılığında teminat gösterilebilecek varlıkların kısıtlanması, firma kredi notunun kredi sağlamada önemli bir gösterge haline gelecek olması; bankalar ile KOBİ’ler arasındaki kredi ilişkisini önemli düzeyde etkileyecektir. Bu yüzden, BASEL-II ve BASEL-III uzlaşılarının uygulanması sürecine bankalar kadar olmasa da KOBİ’lerin de hazır olması gerekmektedir.

BASEL-II Uzlaşısı’nın uygulanmasıyla birlikte kredi sağlamada derecelendirme gereksiniminin artacak olması, KOBİ’leri ciddi bir değişim sürecine dahil etmektedir. KOBİ’ler için bir karne niteliğinde olacak kredi notları, onların daha iyi veya daha kötü koşullarla kredi sağlaması konusunda belirleyici olacaktır. İyi bir kredi notuna sahip olmak, firmanın kredi maliyetini azaltacağı için finansman kolaylığı yaratacaktır. İyi bir kredi notuna sahip olmak için ise firmanın nitel ve nicel olarak ifade edilen yapısının sağlıklı bir yapıya kavuşturulmuş olması gerekecektir. Kısacası, firma ne kadar sağlıklı olursa, tahlil sonuçları o kadar olumlu çıkacak ve reçetesinde yazan ilacın da maliyeti o kadar düşük olacaktır.

BASEL-II, gündeme geldiği ilk günden itibaren KOBİ’ler üzerindeki etkileri de tartışılmaya başlanmıştır. Ülkemiz KOBİ’lerinin yeni süreçte çok zorlanacağı belirtilerek ilgili tereddütler ortaya konmuştur. Buna karşılık, yeni uzlaşının getireceği olumsuzluklarla birlikte KOBİ’ler için yeni fırsatlar sunacağı da belirtilmiştir. Esasen, ülkemiz ekonomisinin altyapısı ve ekonominin büyük bir yüzdesini oluşturan KOBİ’lerin yapıları düşünüldüğünde BASEL-II’nin çok ciddi olumsuz etkilere neden olacağı ileri sürülebilecektir. KOBİ’lerin bu sürecin ilk başlarında çok zorlanacakları görülebilmektedir. Ancak,

kısa vadede sıkıntılara neden olabilecek bu yeni süreç, uzun vadede KOBİ'leri geliştirici bir unsur olabilecektir. Çünkü KOBİ'ler finansman imkanı olarak kredi kanalından istedikleri şekilde yararlanabilmek için yeni kurallara kendilerini adapte etmek durumunda kalacaklardır. Bu da uzun vadede KOBİ'lerin daha etkin bir yapıya sahip olmalarını sağlayabilecektir.

Son olarak Basel III uygulamasının, Basel II gibi sermaye gereksinimi hesaplanma usulünü tümünden değiştiren bir devrim değil, Basel II'nin özellikle son finansal krizdeki gözlemlenen eksikliklerini tamamlayan bir "ek düzenlemeler seti" olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Aksoy, T. ve Bozkuş, S. "The Major Effects of BASEL II to Small and Mid-Sized Enterprises: An Empirical Work on Companies Quoted to KOSGEB", **1. Uluslararası Sempozyum: KOBİ'ler ve BASEL II "BASEL II'ye Geçiş Öncesi KOBİ'lerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri" Bildiriler Kitabı**. İzmir.İzmir Ekonomi Üniversitesi. 02-03-04 Mayıs 2008, ss.28-39.

Alkin, K. ve Oktay, E. **Türkiye'de KOBİ'lerin BASEL-II'ye Uyum Süreci ve Öneriler**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2008.

Aras, G. ve Oktay, S. **BASEL-II ve KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri**. Ekonomi Forumu (Friedrich Ebert Stiftung), 2006.

Ata, H. Ali, Furkan A. Gür ve Kerem Ruşen Çelik. "KOBİ Finansmanında Basel II Uygulamalarının Olası Etkileri: Gaziantep'de Bir Uygulama", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı.40, 2008, ss.185-199.

Ay, E. ve Alptekin, E. "BASEL-II Günişığına Çıkıyor". İzmir Ticaret Odası AR&GE Bülten, 2007. http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/7992/basel2_eliferdem.pdf (2 Aralık 2008).

Aydeniz, E.Ş. "BASEL II Kriterlerinin KOBİ'lere Etkileri ve Bu Süreçte KOBİ'lere Sunulabilecek Çözüm Önerileri", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı.36, Ekim 2007, ss. 179-187.

Babuşcu, Ş. **BASEL II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi**. Ankara: Akademi Consulting&Training, 2005.

Babuşcu, Ş. **Kredi Derecelendirmesi ve Finans**. 2. Baskı. Ankara: Akademi Consulting&Training, 2007.

BCBS. **Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems**. Basel: BIS. 2010.

BCBS. **The Basel Committee's Response to the Financial Crisis: Report to the G20**. Basel: BIS. 2010.

BCBS. **Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslararası Düzeyde Uyumlaştırılması Gözden Geçirilmiş Çerçeve Kapsamlı Versiyon**. BDDK (çev.). Ankara: BDDK, 2007.

BDDK, Basel II ile İlgili Basın Açıklaması (23.07.2007), 2007, www.bddk.org.tr (16 Kasım 2008).

BDDK, Basel-II Uygulamasının Ertelenmesine İlişkin Basın Açıklaması (25.06.2008), 2008,

BDDK. **Bankacılık Sektörü BASEL-II İlerleme Raporu**. Ankara: BDDK, 2011.

BDDK. **Basel-II'ye Geçişe İlişkin Yol Haritası (Taslak)**. Ankara: BDDK, 2005.

Bolgün, K.E. ve Akçay, M.B. **Risk Yönetimi – Finansal Piyasalarda Risk Ölçüm ve Yönetimine Türkiye Perspektifinden Stratejik Bakış**. 1. Basım. İstanbul: Scala Yayıncılık, 2003.

Cangürel, O. “Kriz, BASEL-III ve BDDK”, *Dünya Gazetesi*. 3 Haziran 2010. http://www.dunya.com/kriz-basel-iii-ve-bddk_89730_haber.html (4 Şubat 2011).

Cangürel, O.,Güngör, S., Sevinç, V.U., Kayci, İ. Ve Atalay, S.. **Sorularla BASEL-III**. Ankara: BDDK. 2010.

Keten, M. “BASEL-II Yeni Sermaye Uzlaşısı'nın KOBİ'lerin Kredilendirilmesi Üzerindeki Etkileri”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2009.

KPMG. **BASEL-III Pressure is building...**, KPMG, 2010.

Matten, C. **Managing Bank Capital – Capital Allocation and Performance Measurement**. Second Edition. John Wiley&Sons Ltd., 2000.

Musch, F.C. “The Encouragement of Higher Quality Risk Management in Banks”. Tattersall, J. Ve Smith, R. (Ed.). **A Practitioner's Guide to The Basel Accord** içinde(17-32). United Kingdom Publishing, 2005.

Oesterreichische Nationalbank. BASEL-II History. http://www.oenb.at/en/finanzm_stab/basel_II/basisinfo/entstehungsgeschichte/basel_ii_history.jsp (29 Eylül 2008).

Öner, Emine. “BASEL II Sürecinde KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi Üzerine Öneriler”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2009, ss.71-87.

Riportella, C.C., Ponce, A.T. ve Briozzo, A. “What do Basel Capital Accords mean for SMEs?”, **Working Paper 10 – Business Economic Series 04**. Spain: Universidad Carlos III de Madrid, 2011.

Roy, P.V. “The Impact of The 1988 Basel Accord on Banks' Capital Ratios and Credit Risk-Taking: An International Study”, *Working Paper Series*. Brussels: National Bank of Belgium, 2005. <http://129.3.20.41/eps/fin/papers/0509/0509013.pdf> (18 Temmuz 2009).

Sağkol, E. “Basel II'nin Türkiye'de KOBİ'lere Etkisi: Doğru Bilinen Yanlışlar”, **Active Dergisi**. Ocak-Şubat 2011, ss.18-25.

Sakarya, Ş. ve Kara, S. “Türkiye'de Basel-II Sürecinin Gelişimi ve Balıkesir'deki İşletmeler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı.38, 2008, ss.95-122.

TBB. BASEL-II: KOBİ'lerin Yeni Kredi ve Finansman Kriterleri. <http://www.tbb.org.tr/turkce/konferans/riskbasel/bddk.doc> (2 Aralık 2008).

Teker, D.L. **Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006.

Teker, S., Bolgün, K.E. ve Akçay, M.B. “Banka Sermaye Yeterliliği: Basel II Standartlarının Bir Türk Bankasına Uygulanması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 2005, Sayı.12, ss.42-54. <http://www.e-sosder.com>

Uz, R. ve diğerleri (Türkiye Bankalar Birliği BASEL-II Yönlendirme Komitesi) (hızl.) **Risk Yönetimi ve BASEL 2'nin KOBİ'lere Etkileri**. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği, 2004.

Wignall, A.B. ve Atkinson, P. “Thinking Beyond BASEL III: Necessary Solutions for Capital and Liquidity”, **OECD Journal: Financial Market Trends**. Vol.2010, No.1, 2010.

Yardımcıoğlu, M. ve Bay, M. “Türkiye'de BASEL-II'nin KOBİ'lere Uygulanma Sorunları ve 2009 Yılı Bankacılık Sektörü Analizi”, **Mali Çözüm Dergisi**. Eylül-Ekim 2010, ss.31-44.

Yardımcıoğlu, M. Ve Demirel, H.G. “Risk Yönetiminde Kriz Sonrası Yeni Finansal Mimariye Yönelik Bir Adım: Basel III”, **Mali Çözüm Dergisi**. Kasım - Aralık 2010, ss.61-81.

Yayla, M. ve Kaya, Y.T. “BASEL-II, Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci”, **BDDK-ARD Çalışma Raporları: 2005/3**. BDDK Araştırma Dairesi, 2005.

Yeh, A., Twaddle, J. ve Frith, M. “Basel II: A New Capital Framework”, *Reserve Bank of New Zealand Bulletin*. 2005, Vol.68, No.3, ss.4-15. http://www.rbnz.govt.nz/research/bulletin/2002_2006/2005sep68_3yeh-twaddle-frith.pdf (29 Kasım 2009).

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE BÜTÇE UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ayşe Seden ÖZBEK PÜSKÜL
Trakya Üniversitesi

ÖZET

Günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik ilerlemeler neticesinde gelişen piyasalar, beraberinde rekabet artışını da getirmiştir. Bu durum işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bütçe, planlama çalışmalarına daha fazla önem vermelerine neden olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) bütçe uygulamalarının düzeyini belirlemek ve söz konusu işletmelerin bütçe uygulamalarına ilişkin sorunlarını saptamaktır. Bu amaçla ilgili işletmelere anket uygulanmıştır. Daha sonra her bir soruya ilişkin frekans dağılımları veya yüzde dağılımları verilmiştir. Son olarak bulgular yorumlanarak sorunlar ortaya konmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Bütçe, işletme bütçeleri, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, bütçe uygulamaları

GİRİŞ

Günümüz koşullarında bir işletmenin yönetim sürecinde başarılı olabilmesi; işletme yönetiminin temel fonksiyonları olarak bilinen planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yerine getirmesine bağlıdır. Globalleşme ile ülkeler arasındaki sınırlar ortadan kalkmış; ekonomik ve teknolojik olarak büyük bir gelişme sağlanmıştır. Bu doğrultuda işletme yönetimlerine düşen sorumluluklar çoğalmış ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için planlı hareket etmeleri şart olmuş; bütçe, bütçeleme kavramlarının önemi giderek artmıştır.

İşletme bütçesi, işletmelerin gelecek faaliyet dönemi için belirlenen politikalarının, amaçlarının, hedeflerinin sayısal ifadesidir. Bu bağlamda bütçe, işletmeler için oldukça önemli bir planlama ve kontrol aracıdır. Bütçe uygulamaları ile işletmeler faaliyetlerini verimli bir biçimde planlayarak kaynaklarının etkin dağıtımını sağlarlar. Böylelikle işletmeler önlerine çıkan fırsat ya da tehditler karşısında daha bilinçli hareket edebilirler.

Bu çalışma ile amaçlanan, işletme bütçelerini kavramsal olarak ele almak ve yapılan bir araştırma ile ülkemizde imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde bütçe uygulamalarının düzeyini belirlemektir.

Çalışma imalat sanayindeki bütçe uygulamaları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamına ise, İstanbul’da, imalat sanayinde faaliyet gösteren, İstanbul Sanayi Odası’na kayıtlı, işçi sayısı 200 ve daha az olan, elektronik posta adresi bilgisi olan işletmeler dahil edilmiştir.

1. BÜTÇE VE İŞLETME BÜTÇESİ KAVRAMLARI

Bütçe kelimesinin kökeni Fransızca deri torba veya para çantası anlamına gelen “bougette” kelimesine dayanmakta ve İngilizceye “budget” kelimesi ile yerleşmiş bulunmaktadır (Koç Yalkın, 1989).

Türkçe’de ise “bütçe” kelimesi sözlük anlamı olarak; devletin, bir kuruluşun, bir aile veya bir kimsenin gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerin tümünü ifade etmektedir (tdk.org.tr, 2007).

İşletme bütçesi terimi bütçe kavramından doğmuş olup, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu bağlamda işletme bütçesi, işletmelerin üst yöneticileri tarafından gelecek bir faaliyet dönemi için belirlenen politikaların, amaçların, hedeflerin resmi ve sayısal ifadesidir (Haftacı, 2005). İşletme bütçesi, işletmelerin rakamlarla ifade edilmiş hareket planıdır. İşletme bütçesi; işletmenin bütün bölümlerinin belli bir zaman dilimi için hedeflerini ortaya koyar ve sonuçta ulaşılması beklenen kârı, nakit akışlarını ve finansal durumu gösterir (Büyükmirza, 2007). İşletme bütçesi, işletmenin gelecekteki amaçlarını ve faaliyetlerini belirleyen finansal bir plandır (Moven, Hansen, 2006).

Yukarıdaki tanımlamaları çeşitlendirmek mümkündür. Tüm tanımlamalar doğrultusunda işletme bütçelerinin önemli bir planlama ve kontrol aracı olduğu ortaya çıkmaktadır.

2. İŞLETMELERDE BÜTÇE UYGULAMALARININ ÖNEMİ

Bütçeleme, işletme bütçelerinin hazırlanabilmesi için gerekli tekniklere ve yöntemlere verilen genel bir addır. Bütçeleme eylemi sonucunda işletme bütçesi oluşur (Haftacı, 2005). Bütçeleme, yöneticilerin kaynak ayırma kararlarına, çeşitli stratejiler geliştirmelerine, kaynak ve kullanım yerlerinin tanımlanmasına büyük katkıda bulunur (Yılmaz, 2001).

Bütçe uygulamaları ile, işletmeler faaliyetlerini verimli şekilde planlayarak geleceğe yönelik kararlarda yöneticilerine yardımcı olmaktadır (Ataman, Hacırüstemoğlu, 1999). Bütçeleme ile en iyi sonuçların alınacağı hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekenler saptanmaktadır. Belirlenen hedef ve yöntemlerin bütçe çalışmaları yardımıyla alt kademelere iletilmesi ve çalışanların kendilerinden beklenen performans hakkında bilgi sahibi olması amaçlanmaktadır. Ek olarak; bütçeleme çalışmalarıyla işletmenin uzun-kısa vadeli planları ile departmanları arasında uyum sağlanması hedeflenmekte ve düzenlenen bütçe aynı zamanda bir başarı değerlendirme aracı olmaktadır.

Günümüzde yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, elektronik ticaretin gelişimi, piyasa koşullarının hızlı değişimi ve benzer pek çok unsur hemen hemen her iş alanını önemli bir biçimde etkilemektedir. Bu koşullarda hızlı ve doğru karar alabilen işletmeler büyük bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu noktada, zorlu piyasa koşullarında varlığını koruyup, gelişmek isteyen işletmelerin bütçe uygulamalarına verdikleri önem giderek artmaktadır.

İşletme yönetiminin bütçeleme faaliyetlerinden edindiği fayda ve hizmetler, işletme bütçelerinin değerini, başarısını gösterir. Eğer işletmenin bütçe uygulamalarından sağladığı fayda düşük düzeyde ise, bu durum işletme bütçelerinin zayıf yönlerine dayandırılabilir. İşletme bütçelerinin zayıf yönlerini dört madde olarak sıralamak mümkündür (Haftacı, 2005) :

- İşletme bütçeleri tahminlere dayanır. Yapılan tahminlerin doğruluk derecesi bütçeyi güçlendirir ya da zayıflatır.
- İş hayatı dinamiktir. Mevcut koşullar her zaman için değişim gösterebilir. Bu nedenle bütçe uygulamaları sık sık gözden geçirilerek değişime uydurulmalıdır.
- İşletmede bütçe uygulamaları kendiliğinden işlemez. Başarılı bir bütçe uygulaması için işletmede bütçe bilincinin geliştirilmesi ve bütçenin beşeri yönüne ağırlık verilmesi gereklidir.
- İşletme bütçeleri yönetim faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesinin önemli araçlarından biridir.

Yukarıda açıklananlar dışında; bütçe uygulamalarından beklentinin çok yüksek olması, yetersiz organizasyon, yetersiz muhasebe uygulamaları, uygunsuz denetim ve yönetim, geçmişe ilişkin veri eksikliği, üretim ve stoklar arasında uyumlaştırmanın sağlanamaması vb. gibi nedenler de bütçenin başarısızlığının nedeni olabilir. Bütçe uygulamalarından istenen verimin sağlanabilmesi için belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekir.

3. İŞLETME BÜTÇELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

İşletme bütçelerini konularına, sorunları ele alış biçimlerine, amaçlarına, teknik yapılarına, kapsamlarına, rakamlarının niteliğine ve başlangıç rakamlarına göre sınıflandırmak mümkündür.

Konuları açısından işletme bütçeleri; gelir ve gider bütçeleri olarak sınıflandırılır. Gelir bütçeleri, faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisi yanında hasılat açısından da tahmin ve değerlemesinin yapıldığı bütçeler; gider bütçeleri ise faaliyet sonuçlarının yalnızca üretilen ürün ya da hizmet ile üretimin maliyeti arasındaki ilişkiler açısından değerlendirildiği bütçelerdir. (Peker, 1988).

Sorunları ele alış biçimi açısından işletme bütçeleri; proje bütçeleri ve dönem bütçeleri olarak sınıflandırılır. Proje bütçeleri, bütçe hedefi olarak belli bir projenin tamamlanmasını hedef alan bütçelerdir (Ataman, Hacırüstemoğlu, 1999) Bu tür bütçenin kapsadığı zaman, projenin gerçekleştirilme süresine göre değişir. Dönem bütçeleri ise, faaliyet sonuçlarının işletme yönetimi tarafından belirlenen dönemler için tahmin ve değerlemesini içeren bütçelerdir. (Haftacı, 2005).

Amaçları açısından işletme bütçeleri, program bütçeleri ve faaliyet bütçeleri olarak sınıflandırılır. Program bütçeleri, işletmenin gelecek faaliyet dönemi için öngördüğü temel programları içerir. İşletmenin planlarını gerçekleştirmek için giriştiği her faaliyet bir programdır (Anthony, Hawkins, Merchant, 2004). Faaliyet bütçeleri ise, gelir/gider ilişkisinin net bir şekilde, kısa sürede ve ölçülebilir düzeyde saptanabildiği faaliyetlerin bütçelenmesi ile oluşurlar (Ataman, Hacırüstemoğlu, 1999).

Teknik yapıları açısından işletme bütçeleri; durağan bütçeler, karşılaştırmalı durağan bütçeler ve esnek bütçeler olarak sınıflandırılır. Durağan bütçeler, gelecekteki belli bir faaliyet hacmi esas alınarak sadece bu faaliyet hacmi için yapılan bütçelerdir (Işıklılar, 1997). Karşılaştırmalı durağan bütçeler, alternatif bütçe adı verilen bu tür bütçeler, farklı faaliyet hacimleri için hazırlanmış bir dizi durağan sayısal plandan oluşur (Haftacı, 2005). Esnek bütçeler, farklı faaliyet hacimlerine göre değişen tahmini rakamları gösterirler (Anthony, Hawkins, Merchant, 2004).

Kapsamları açısından işletme bütçeleri, bölümsel bütçeler ve genel bütçe olarak sınıflandırılırlar. Bölümsel bütçeler, işletmenin belirli faaliyet ve bölümlerini esas alan bütçe türleridir. Genel bütçe ise, işletmenin bütünü ele alan, bir başka ifadeyle işletmenin bölümsel bütçelerinin bir araya gelmesi ile oluşan bütçedir (Ataman, Hacırüstemoğlu, 1999).

Rakamların niteliği açısından işletme bütçeleri, miktar ve tutar bütçeleri olmak üzere sınıflandırılır. Miktar bütçeleri, geleceğe ilişkin faaliyet sonuçlarının, miktar açısından tahmin ve değerlemesinin yapıldığı bütçelerdir. Tutar bütçeleri ise, geleceğe ilişkin faaliyet sonuçlarının, parasal açıdan tahmin ve değerlemesinin yapıldığı bütçelerdir (Haftacı, 2005).

Başlangıç rakamları açısından işletme bütçeleri, geleneksel bütçe ve sıfır tabanlı bütçe olarak sınıflandırılır. Geleneksel bütçe uygulamasında hareket noktası, bir önceki dönemin bütçesi ve gerçekleşen harcama düzeyidir. Geleneksel bütçe hazırlanırken temelde önceki döneme ait bütçe rakamları ve gerçekleştirmeler ele alınır. Buna ek olarak yeni dönemle ilgili beklentiler de göz önünde bulundurularak yapılan düzeltmelerle bir tür "trend uzatması" gerçekleştirilir (Peker, 1988). Sıfır tabanlı bütçe uygulamasında ise, her dönem işe yeniden başlamak söz konusudur. Bir başka ifade ile, her dönem her faaliyet en ince ayrıntısına kadar incelenir ve her ayrıntının işletme için gerekli olduğu kanıtlanır (Aysan, Albayrak, 1979).

4. GENEL BÜTÇENİN HAZIRLANMASI

Kapsamlı bir genel bütçe, işletme yönetiminin gelecek dönemle ilgili satışları, giderleri, üretim hacmini ve diğer finansal işlemleri içine alan beklentilerinin bir ifadesidir. Dönem başında bütçe, bir plan ya da standarttır. Dönem sonunda ise, yönetime performansını değerlendirme konusunda yardımcı olan bir kontrol aracıdır (Shim, Siegel, 2005). Genel bütçe sırasıyla, satış bütçesi, üretim bütçesi, direkt ilk madde ve malzeme bütçesi, direkt işçilik bütçesi, genel üretim maliyetleri bütçesi, faaliyet giderleri bütçesi, yatırım bütçesi, nakit bütçesi, proforma gelir tablosu ve proforma bilançonun hazırlanması ile oluşur.

Genel bütçe hazırlanırken beş ana aşama söz konusudur. Bu aşamalar sırasıyla; satış tahminlerinin yapılması, beklenen üretim hacminin kararlaştırılması, üretim maliyetlerinin ve faaliyet giderlerinin tahmini, yatırımların planlanması, nakit akışı ve diğer finansal unsurların belirtilmesi ve tahmini finansal tabloların düzenlenmesidir.

Genel bütçe hazırlanırken çoğu zaman ana sorunu oluşturduğu gerekçesi ile bütçelemeye satışlardan başlanır. Ancak bu durum her zaman için geçerli değildir. Bütçelemenin daha gerçekçi olması için, piyasa koşullarının çok iyi analiz edilerek dar boğaz noktasının belirlenmesi ve bütçelemeye o noktadan başlanması gerekir (Peker, 1988).

Satış bütçesi; genellikle genel bütçe hazırlama sürecinin başlangıç aşamasıdır. Bu bütçe ile toplam satışlar, ürün türüne göre miktarsal ve tutarsal olarak gösterilir. Satış bütçesinin temel amacı, hangi mamullerin hangi fiyattan satılacağını tahmin etmek, böylece işletmenin planlanan satış hasılatını belirlemektir. Bu doğrultuda, satış bütçesi ne ölçüde gerçekçi ve doğru ise diğer bütçeler de o ölçüde gerçekçi ve doğrudur (Haftacı, 2005).

Üretim bütçesi ile satış bütçesinde belirtilen satışları karşılamak için gereken mamul miktarı öngörülür. Üretim bütçesi hazırlanırken, satış bütçesi, fabrika kapasitesi, stok durumu ve dışarıdan alım gibi unsurlar dikkate alınır. Üretim bütçesi ile bütçelenmiş satışları karşılamak için gereken üretim miktarının yanı sıra stok gereksinimleri de beyan edilir (Shim, Siegel, 2005).

Direkt ilk madde ve malzeme bütçesi ile üretim miktarı belirlendikten sonra, bu üretim miktarı için gerekli olan ilk madde ve malzeme miktarının ve tutarının belirlenmesi sağlanır. Direkt ilk madde ve malzeme bütçesi ile, üretim için gerekli hammadde isteklerinin tespiti, hammadde stok düzeylerinin belirlenmesi ve hammadde satın alınmasının planlama ve denetiminde uygun bir dengenin sağlanması amaçlanır (haftacı, 2005).

Direkt işçilik bütçesi, üretim bütçesinin istemlerini karşılamak için gerekli direkt işçilik sürelerini ve maliyetlerini gösterir. Direkt işçilik bütçesinin düzenlenebilmesi için, üretim bütçesinde saptanan üretim miktarları, direkt işçilik süreleri ve direkt işçilik ortalama ücret bilgilerine gereksinim vardır (Ataman, Hacırüstemoğlu, 1999).

Genel üretim maliyetleri bütçesi, direkt malzeme ve direkt işçilik dışında kalan, üretimle ilgili tüm maliyetleri kapsar. Genel üretim maliyetleri bütçesinin hazırlanması ile maliyet yerlerine ve kalemlerine göre genel üretim maliyetlerinin kontrolünün yapılması sağlanır (Koç Yalkın, 1989).

Faaliyet giderleri bütçesi ile işletmenin ana faaliyeti ile ilgili olarak yapılan fakat üretim maliyeti dışında kalan giderleri bütçelenir. Dönem giderleri olarak da isimlendirilen bu giderler, araştırma-geliştirme (AR-GE) Giderleri, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ve genel yönetim giderleri ana başlıkları altında toplanır.

Yatırım bütçesi ile işletmenin gelecek dönem ya da dönemlere ilişkin yatırım harcamaları, ilgili projelere ve ara dönemlere göre belirlenir. Yatırım bütçeleri, işletmelerin bütçe döneminde arazi-arsa, yeraltı-üstü düzenlemeleri, bina-tesis, makine-teçhizat gibi sabit varlıklara yapacağı yatırımlar ile patent, ticaret unvanı gibi maddi olmayan duran varlıklar için yapılan harcamaları da kapsar (Koç Yalkın, 1989).

Nakit bütçesi, ilgili dönemde beklenen nakit giriş ve çıkışlarını kapsar. Nakit bütçesi ile yönetici, ihtiyaçlar ile nakit arasında dengeli bir ilişki sağlar (Shim, Siegel, 2005).

Proforma gelir tablosu bütçe dönemine ilişkin gelir ve gider tahminlerinin özetini sunar. Proforma gelir tablosu, proforma bilançonun hazırlanmasında kullanılacak ön bilgileri verir. Her iki tablo da birbirini tamamlar (Shim, Siegel, 2005).

Proforma bilanço ile mevcut veriler ışığında işletmenin önümüzdeki bütçe dönemi sonunda muhtemel bilanço rakamlarının neler olabileceği tahmin edilir. Proforma bilançonun düzenlenme amacı, varlık, yükümlülük ve özkaynak karışımının planlanmasında yönetime yardımcı olmaktır (Lalli, 2003).

5. KOBİ'LERDE BÜTÇE UYGULAMALARI ARAŞTIRMASI

2010 yılı başlarında İstanbul'da, imalat sanayinde faaliyet gösteren, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı, işçi sayısı 200 ve daha az olan, elektronik posta adresi bilgisi olan işletmelerde bütçe uygulamalarının düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır (Özbek Püskül, 2010). Bu araştırma ile KOBİ niteliğindeki işletmelerde mevcut bütçe uygulamalarının ne durumda olduğu yansıtılmış ve bulgular değerlendirilerek önerilerde bulunulmuştur.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, KOBİ'lerde bütçe uygulamalarının düzeyinin belirlenmesidir. Çalışmada KOBİ niteliğindeki işletmelerde bütçe uygulamalarının nasıl olduğu, bütçe kontrolünün yapılıp yapılmadığı, bütçeleme konusunda karşılaşılan problemlerin neler olduğu gibi konuların aydınlatılması amaçlanmıştır.

Dünya ekonomileri incelendiğinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ), işletme sayısının % 95'inden fazlasını, istihdamın % 60'ından fazlasını, yatırımların % 40'ından fazlasını ve katma değer % 40'ından fazlasını oluşturduğu görülmektedir (Akdeniz, 2007). Ülkemizde ise Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2002 yılı verileri incelendiğinde, toplam 1.720.598 adet işletme bulunmakta ve bu işletmelerin % 99,8'i KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır. Bu doğrultuda ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ niteliğinde işletmelerde, bütçe uygulamalarının nasıl olduğunun, eksikliklerinin, problemlerinin neler olduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

5.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'ler olarak belirlenmiştir. İşletmelerin sektörel dağılımı incelendiğinde ticaret sektöründen sonra en çok işletme, imalat sanayinde faaliyette göstermekte ve bütçe uygulamaları özellikle imalat yapan işletmelerde büyük önem arz etmektedir.

Ülkemizde 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren KOBİ Tanımı Yönetmeliği'ne göre;

- 250 kişiden az çalışan istihdam eden,
- Bilanço ve net satış hasılatı 25 Milyon TL'yi geçmeyen işletmeler KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır.

TÜİK'in 2002 yılı verilerine göre imalat sanayinde 246.899 işletme faaliyet göstermekte olup, söz konusu işletmelerin yaklaşık % 99,6'sı KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır.

Araştırmada ana kütlenin tamamına ulaşabilmek mali ve teknik açıdan çok güç olacağından, hedef kitle İstanbul iliyle sınırlandırılmıştır. Ek olarak, TÜİK'in 2002 yılında imalat sanayi işyeri sayılarının dağılımı konusunda yaptığı çalışmaya göre, en çok işletme % 24, 87'lik oran ile İstanbul'da bulunmaktadır. Bu bağlamda, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) verileri esas alınarak, İSO'ya kayıtlı, işçi sayısı 200 ve daha az olan, elektronik posta adresi bilgisi olan 7.823 adet işletme hedef kitle olarak belirlenmiştir.

Bulunan sonuçlar, yalnızca araştırmaya dahil edilen işletmelerin mevcut durumunu yansıtmaktadır. Bu sonuçları baz alarak herhangi bir sektör veya ülke genellemesi yapmak mümkün değildir.

5.2.2. Örneklem Süreci ve Veri Toplama

İstanbul Sanayi Odası verilerine göre, Ocak 2010 tarihi itibarıyla odaya kayıtlı, işçi sayısı 200 ve daha az olup, elektronik posta bilgisi bulunan işletme sayısı 7.823'tür.

Araştırma safhasında tesadüfi olarak seçilen 560 işletme ile irtibata geçilmiştir. Ancak geri dönüş alınan 324 anketten 210 tanesi değerlendirme kapsamına alınmıştır. Yanıtların tam olmaması nedeniyle tüm anketler değerlendirmeye alınamamıştır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak bu araştırma kapsamında geliştirilen bir anket kullanılmıştır. Yapılan literatür çalışması sonucunda, KOBİ'lerde bütçe uygulamalarının düzeyini belirlemeye yönelik olan anketin soruları oluşturulmuştur. Soru formu, konusunda uzman kişilerce incelenmiş ve bunun sonucunda soru sayısının azaltılması, bazı ifadelerin değiştirilmesi veya çıkartılması gibi değişiklikler yapılmıştır. Anket internet üzerinden yayımlanmış ve katılımcılara ankette 4 bölümde gruplanabilecek, genel olarak 2009 yılı verilerini içeren toplam 37 soru sorulmuştur. Anketin tamamlanma süresi yaklaşık olarak 10 dakika olarak belirlenmiştir.

5.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değerlendirmeye dahil edilen 210 işletmenin, hukuki yapı, faaliyet süresi, çalışan sayısı, 2009 yılı net satışları, faaliyette buldukları sektör, anketi doldurmanın işletmedeki görevi ve görev süresini gösteren frekans dağılımları Tablo 1. 'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Yüzde		Yüzde
Hukuki Yapı		Sektörler	
Gerçek Kişi İşletmesi	4,3	Ana Metallerin İmlt.	3,8
Kollektif Şirket	1,3	Deri ve Deri Ürünleri İmlt.	3,8
Komandit Şirket	0,5	Elektrik ve Elektronik Ürünlerin İmlt.	9,0
Limited Şirket	42,9	Gıda Ürünleri İmlt.	4,8
Anonim Şirket	51,0	Kara ve Deniz Taşıtları İmlt.	2,4
		Kimyasal Ürünlerin İmlt.	6,2
		Maden, Taş ve Toprak Ürünleri İmlt.	3,3
Faaliyet Süresi		Makina ve Aksama İmlt.	12,9
0-5 Yıl	4,8	Metal Eşya İmlt.	10,5
6-10 Yıl	6,2	Mobilya İmlt.	2,4
11-19 Yıl	27,1	Orman ve Kağıt Ürünleri İmlt.-Basım Sanayi	5,2
20 Yıldan Fazla	61,9	Plastik ve Kauçuk Ürünleri İmlt.	8,6
		Tekstil Ürünleri İmlt.	27,1
Çalışan Sayısı		Görevi	
1-9 Kişi	3,3	Genel Müdür	20,0
10-49 Kişi	31,4	Mali İşler Müdürü	17,1
50-99 Kişi	29,5	Muhasebe Müdürü	36,2
100-149 Kişi	16,8	Finans Müdürü	5,7
150-249 Kişi	19,0	Bütçe Planlama Müdürü	1,4
		Bütçe Uzmanı	2,9
Net Satış Tutarı (2009 Yılı)		Muhasebe Sorumlusu / Şefi	8,6
0-499.999 TL	2,9	Finans Sorumlusu / Şefi	2,4
500.000 TL-999.999 TL	3,8	Genel Müdür Yardımcısı	1,4
1.000.000 TL-4.999.999 TL	24,8	İdari İşler Müdürü	1,9
5.000.000 TL-9.999.999 TL	21,4	Diğer	2,4
10.000.000 TL-14.999.999 TL	18,1	Görev Süresi	
15.000.000 TL-19.999.999 TL	13,3	0-5 Yıl	34,2
20.000.000 TL - 25.000.000 TL	15,7	6-10 yıl	21,0
		10 Yıldan Fazla	44,8

5.3.2. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde bütçe uygulamalarının düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda aşağıda anketin her bir sorusu doğrultusunda katılımcıların verdikleri yanıtlar ve ulaşılan bulgular açıklanmıştır.

Tablo 2. Bütçe Çalışması Yapılıp Yapılmaması

İşletmede Bütçe Çalışması Yapılıp Yapılmaması	Yüzde
Bütçe sistemi ve bütçe kontrolü var	34,3
Kısmen bütçeleme ve bütçe kontrolü var	28,1
Kısmen bütçeleme var ve bütçe kontrolü yok	22,9
Bütçeleme çalışması yok	14,8

Tablo 3. Bütçe Hazırlanmamasının Nedenleri

Bütçe Hazırlanmamasının Nedenleri	Yüzde
Yönetim Kontrol Aracı Olarak Bakılmaması	93,5
Yönetim Kurulunun Desteklememesi	71,0
Zaman Ayrılmak İstenmemesi	51,6
Çalışanlar Üzerinde Baskı unsuru Olarak Görülmesi	6,5
Çalışanlar Tarafından Ek İş Yükü Olarak Görülmesi	41,9
Kurumsal Bir Yapıda Olamama	12,9

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 210 işletmenin %34'ü bir bütçe sisteminin olduğunu ve düzenli olarak bütçe kontrolü yapıldığını, %28'i kısmen bütçeleme çalışması yapıldığını ve yapılan çalışmalarla ilgili olarak düzenli bir biçimde bütçe kontrolü yapıldığını, %23'ü kısmen bütçeleme çalışması yapıldığını ve yapılan çalışmalarla ilgili düzenli olarak bütçe kontrolü yapılmadığını, %15'i ise işletmelerinde bütçe çalışması yapılmadığını belirtmiştir. Bu durum bütçe çalışmalarına, işletmeler için önemine rağmen, gereken önemin verilmediğini göstermektedir. Tablo 3 incelendiğinde, bütçe çalışması yapılmadığını ifade eden %15'lik kısım ise bunun temel nedenleri olarak, bütçe çalışmalarına bir yönetim kontrol aracı olarak bakılmamasını ve çalışmaların işletme yönetimleri tarafından desteklenmemesini göstermişlerdir. Bu bağlamda, işletme yönetimlerinin bütçe uygulamalarının önemi konusunda bilinçlendirilmeleri şarttır.

Tablo 4. Bütçeyi Hazırlayan Bölüm

Bütçeyi Hazırlayan Bölüm	Yüzde
Bütçe Bölümü ya da Müdürlüğü	10,6
Muhasebe Bölümü	17,3
Muhasebe Bölümü ve Finans Bölümü	52,5
Muhasebe Bölümü ve Satış Bölümü	12,3
Serbest Muhasebeci ya da SMMM	1,1
Muhasebe, Satış, Finans Bölümleri	2,8
Finans Bölümü ve Genel Müdür	3,4

Tablo 5. Bütçeyi Hazırlayan Bölümün Bağlı Olduğu Üst Yönetim

Bağlı Olunan Üst Yönetim	Yüzde
Mali İşler Koordinatörü	16,2
Genel Müdür	81,0
Yönetim Kurulu	2,8

Tablo 4 ve Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin yarısı (%52,5) işletmelerinde bütçenin muhasebe ve finans bölümlerinin birlikte çalışması ile hazırlandığını ve söz konusu bölümlerin ağırlıklı olarak genel müdüre bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Genellikle bütçe çalışmaları için işletme bünyesinde ayrı bir bütçe bölümünün ya da müdürlüğünün bulunması tasviye edilir ancak işletmelerin KOBİ niteliğinde olması nedeniyle böyle bir sonucun çıkması normaldir.

Tablo 6. İşletmedeki Bütçe Uygulamasının Amaçları İle İlgili Frekans Dağılımı

	1. Derecede Önemli	2. Derecede Önemli	3. Derecede Önemli	4. Derecede Önemli	5. Derecede Önemli	6. Derecede Önemli	Önemsiz
Finansal Kaynakları Dağıtabilmek	91	36	28	7	2	3	
Çalışanların Performansını İzlemek	21	11	17	18	37	37	17
İşletme Faaliyetlerini Planlamak	80	45	22	9	4	2	
Geleceğe Yönelik Kararlarda Yönetime Yardımcı Olmak	69	23	27	33	10	2	
U.K.Vadeli Planlar İle Bölümler Uyumu	35	36	34	31	17	4	3
Kurum Kültürü ve Disiplini Açısından Devamlılık Sağlanması	23	24	10	17	27	45	13

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmeler, işletmelerindeki mevcut bütçe uygulamalarının temel amaçları olarak, finansal kaynakları en uygun biçimde dağıtmayı, faaliyetlerini planlamayı ve geleceğe yönelik kararlarda yönetime yardımcı olmayı göstermişlerdir. Bu durum bütçe uygulamalarının planlama ve kontrol aracı olarak algılandığını göstermektedir.

Tablo 7. Bütçenin Kapsadığı Zaman Dilimi

Bütçenin Kapsadığı Zaman Dilimi	Yüzde
0-1 Yıl Arası	67,6
2-3 Yıl Arası	21,0
4-5 Yıl Arası	4,8
5 Yıldan Fazla	2,4

Tablo 7 incelendiğinde işletmelerin yarısından fazlası (%68) bütçe çalışmalarını 0-1 yıllık zaman dilimi için yaptıklarını belirtmişlerdir. Buradan da işletmelerin uzun vadeli bütçeleme ve planlamayı pek tercih etmedikleri sonucu çıkarılabilir. İşletmelerin uzun vadeli planlama yapmaları

gerekmektedir. Uzun vadeli planlara göre kısa vadeli planlar şekillendirildiğinde işletmeler için daha verimli sonuçlar elde edilecektir. Ancak mevcut piyasa yapısı ve ekonomik koşullardaki istikrarsızlıklar işletmelerin bu tür uzun vadeli planlar yapmasını etkilemektedir.

Tablo 8. Bütçe Hedefleri Belirlenirken Dikkate Alınan Unsurlarla İlgili Frekans Dağılımı

	1. Derecede Dikkate Alınır	2. Derecede Dikkate Alınır	3. Derecede Dikkate Alınır	4. Derecede Dikkate Alınır	5. Derecede Dikkate Alınır	6. Derecede Dikkate Alınır	7. Derecede Dikkate Alınır	Dikkate Alınmaz
Geçmiş Dönem Verileri	83	30	21	8	11	10	3	
İşletme Strateji ve Politikaları	53	28	27	31	14	6		1
Sektörün Ekonomik Durumu	74	29	26	18	8	4	1	3
Üretim Kapasitesi	54	32	24	17	19	11	3	2
Sektörle İlgili Devlet Kısıtlamaları	16	20	14	10	18	22	34	18
Global Ekonomik Durum	44	32	22	13	14	25	6	4
Yöneticilerin Tecrübelerine Dayalı Görüşleri	33	27	20	15	22	9	25	7

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmeler bütçe hedeflerini belirlerken öncelikli olarak geçmiş dönem verilerini, ardından da içinde buldukları sektörün ekonomik durumunu dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Geçmiş dönem verileri bütçe hedefleri belirlenirken tek hareket noktası olmamalıdır. Geçmiş dönem verilerinin bütçe hedeflerini belirlerken kullanılabilmesi için bu rakamların denetlenmiş ve aşırılıklarının nedenlerinin bulunmuş olması gerekir. Aksi halde esas alınan rakamların bütçenin maliyet kontrolü açısından bir faydası olmayacak ve bu durum finansal kaynakların etkin bir biçimde dağıtılamamasına neden olacaktır.

Tablo 9. Departman Bazında Bütçeleme Yapılması

Departman Bazında Bütçeleme Yapılması	Yüzde
Evet	44,7
Hayır	55,3

Tablo 10. Departman Sorumlularının Bütçe Hazırlığına Katılımı

Departman Sorumlularının Bütçe Hazırlığına Katılımı	Yüzde
Mali işler veya bütçe planlama departmanında ya da şirket muhasebecisi tarafından diğer departmanların katılımı olmadan genel bütçe oluşturulur	39,1
Tüm departman sorumlularının hazırladıkları bölüm bütçeleri bir araya getirilerek genel bütçe oluşturulur	20,1
Departman sorumluları kendi bölümleri ile ilgili veri teşkil edecek tutarları belirler, tutarlar konusunda görüş birliği sağlanır, onay alınır ve genel bütçe hazırlanır.	40,8

Tablo 9 ve Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık %61'i bütçenin hazırlanması aşamasında, departman sorumlularının kendi bölümlerine ilişkin bütçe rakamlarını belirleyerek bütçenin hazırlanmasına katıldıklarını bildirmelerine karşın; yarıdan fazlası (%55) ise departman bazında bütçeleme yapmadıklarını belirtmişlerdir. Tespit edilen bu durumun nedenlerinin yapılabilecek yeni araştırmalarla incelenmesinde fayda vardır.

Tablo 11. Bütçe Komitesi

Bütçe Komitesi	Yüzde
Evet	21,2
Hayır	78,8

Tablo 12. Bütçe Takvimi

Bütçe Takvimi	Yüzde
Evet	40,2
Hayır	59,8

Tablo 11 incelendiğinde, işletmelerin yaklaşık %79'u bütçe çalışmaları ile ilgili olarak işletmelerinde bütçe komitesinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu durum işletmelerin KOBİ niteliğinde olması nedeniyle normal kabul edilebilecektir. Tablo 12 incelendiğinde, bütçe hazırlık aşamasında işletmelerin yaklaşık %60'ı belli bir bütçe takvimine uymadıklarını ifade etmişlerdir. Bütçeleme sürecinin her bir aşamasının son tarihlerinin önceden belli olduğu bir zaman çizelgesinin varlığı bütçe hazırlık aşamasının çok daha planlı, düzgün işlenmesini ve belirlenen zamanda bütçenin hazır olmasını sağlar. Bu bakımdan bütçe çalışmalarının belli bir takvime göre yürütülmesinde fayda vardır.

Tablo 13. Bütçe Çalışmalarına Başlanan Zaman

Bütçe Çalışmalarına Başlanan Zaman	Yüzde
Ağustos	3,9
Eylül	15,6
Ekim	15,6
Kasım	55,3
Aralık	3,9
Diğer	5,6

Tablo 13 incelendiğinde, bütçe çalışmalarına yıl içinde ne zaman başlandığı, işletmenin büyüklüğüne ve kapasitesine göre değişmekle birlikte araştırmaya katılan işletmeler ağırlıklı olarak Kasım ayında bütçe çalışmalarına başladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 14. Bütçe El Kitabı

Bütçe El Kitabı	Yüzde
Evet	6,1
Hayır	93,9

Tablo 15. Teamüller

Teamüller	Yüzde
Evet	70,9
Hayır	29,1

Tablo 16. Varsayımların Yönetim Tarafından Bildirimi

Varsayımların Yönetim Tarafından Bildirimi	Yüzde
Evet	76,0
Hayır	24,0

Tablo 14 ve Tablo 15 incelendiğinde, işletmedeki bütçe uygulamaları ile ilgili her türlü usul ve teknikleri açıklayan bir rehber olan bütçe el kitabının işletmelerinin %94'ünde bulunmadığı belirlenmiş, bütçe el kitabı yerine işletmeler yol gösterici bir takım teamüllerden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerde bütçe el kitabının varlığı, bütçe usul ve tekniklerinin işleme içinde standartlaştırılması ve tüm çalışanlar tarafından bilinmesi açısından son derece faydalıdır. Bu bakımdan işletmelerde bütçe el kitabı niteliğinde bir takım yazılı unsurların bulunmasında yarar vardır.

Tablo 16 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmeler ağırlıklı olarak (%76) bütçe ile ilgili varsayımların yönetim tarafından bildirildiğini belirtmişlerdir. Buradan araştırmaya katılan işletmeler arasında bütçe uygulamalarında klasik anlayış olan yukarıdan aşağı doğru bütçeleme anlayışının hakim olduğu sonucu çıkarılabilir. Öte yandan daha öncede ifade edildiği gibi işletmeler bütçenin hazırlanması aşamasında ağırlıklı olarak departmanların bütçeye veri rakamları hazırladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda araştırmaya katılan işletmeler için hem yukarıdan aşağı hem de aşağıdan yukarı bütçeleme anlayışlarının bir arada kullanıldığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 17. Hazırlanan Bütçeler

Hazırlanan Bütçeler	Yüzde
Satış Bütçesi	64,8
Üretim Bütçesi	62,9
Direkt Hammadde Bütçesi	32,4
D. Hammadde Satın Alma Bütçesi	39,0
Direkt İşçilik Bütçesi	49,5
Genel Üretim Giderleri Bütçesi	48,6
Dönem Sonu Stok Bütçesi	23,3
Satılan Malın Maliyeti Bütçesi	40,5
Ar-Ge Giderleri Bütçesi	19,5
Paz. Sat. Dağ. Giderleri Bütçesi	42,9
Genel Yönetim Giderleri Bütçesi	50,0
Yatırım Bütçesi	36,7
Nakit Bütçesi	46,7
Proforma Gelir Tablosu	27,1
Proforma Bilanço	19,0

Tablo 17 incelendiğinde, işletmeler ağırlıklı olarak satış ve üretim bütçelerini, ikincil olarak da gider ve nakit bütçelerini hazırladıklarını ifade etmişlerdir. Bütçe sistemi bir bütündür; sistem içinde yer alan her kalem ile ilgili çalışma yapıldığı takdirde bütçe sisteminden yüksek verim elde edilebilir. İşletmelerin az sayıda kalem için bütçeleme çalışması yapmasına bakarak, teorik olarak bütçeleme uygulamalarının kalitesinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Hazırlanan Bütçelerin Hangi Dönemler İtibariyle Detaylandırıldığı İle İlgili Frekans Dağılımı

	Haftalık	Aylık	3 Aylık	6 Aylık	1 Yıllık
Satış Bütçesi	12	77	20	22	54
Üretim Bütçesi	19	68	27	11	41
Direkt Hammadde Bütçesi	6	53	19	9	22
D.Hammadde Satın Alma Bütçesi	9	51	21	6	24
Direkt İşçilik Bütçesi	4	66	16	12	35
Genel Üretim Giderleri Bütçesi	5	64	23	6	31
Dönem Sonu Stok Bütçesi	2	24	13	6	30
Satılan Malın Maliyeti Bütçesi	5	49	22	8	29
Ar-Ge Giderleri Bütçesi	4	26	10	7	25
Paz. Sat. Dağ. Giderleri Bütçesi	5	56	17	9	41
Genel Yönetim Giderleri Bütçesi	5	60	20	9	44
Yatırım Bütçesi	3	26	13	10	46
Nakit Bütçesi	33	59	21	10	21
Proforma Gelir Tablosu	2	37	16	5	18
Proforma Bilanço	1	22	14	3	23
Toplam Tekrarlanma Sayısı	115	738	272	133	484

Tablo 18 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmeler bütçelerini ağırlıklı olarak aylık ve yıllık dönemler itibariyle detaylandıklarını belirtmişlerdir. Günümüz koşullarında kimi zaman kısa dönemler itibariyle öngörü yapabilme daha mümkün ve kolay olabilmektedir.

Tablo 19. Bütçe Çalışmalarının Yürütüldüğü Bilgisayar Programı

Bilgisayar Programı	Yüzde
Kullanılan Muhasebe Programı	25,1
Ayrı Bir Bütçe Paket Programı	3,9
Elektronik Hesap Tabloları	70,9

Tablo 19 incelendiğinde işletmelerin çoğunluğu (%71) bütçe çalışmalarını elektronik hesap tabloları üzerinden yürüttüğünü ifade etmiştir. Bu durum da işletmelerin bütçe uygulamalarında ayrı bir bütçe paket programını ya da mevcut muhasebe programlarının ilgili modüllerini tercih etmediklerini göstermektedir.

Tablo 20. Satış Bütçesinin Düzenlenme Şekli

Satış Bütçesi Düzenleme Şekli	Yüzde
Ürün Türüne Göre	55,7
Satış Bölgesine Göre	26,7
Markaya Göre	6,2

Tablo 20 incelendiğinde, işletmelerin yarısından fazlası (%56) satış bütçelerini sahip oldukları ürün türüne göre düzenlediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 21. Gerçekleşen Veriler İle Bütçe Verilerinin Karşılaştırılması

Gerçekleşen Veriler İle Bütçe Verilerinin Karşılaştırılması	Yüzde
Evet	72,6
Hayır	27,4

Tablo 21 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık %73'ü gerçekleşen veriler ile bütçe verilerini karşılaştırdıklarını, %27'si ise böyle bir karşılaştırma yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Bütçe çalışmalarının temel amaçlarından biri de bütçe rakamları ile gerçekleşen rakamların karşılaştırılarak bütçenin

etkinliğinin belirlenmesidir. Eğer bu karşılaştırma yapılmıyorsa bütçe hazırlamanın da pek bir anlamı kalmamaktadır.

Tablo 22. Gerçekleşen Veriler İle Bütçe Verilerinin Karşılaştırılma Sıklığı

Gerçekleşen Veriler İle Bütçe Verilerinin Karşılaştırılma Sıklığı	Yüzde
Yıllık	14,6
6 Aylık	10,8
3 Aylık	20,0
Aylık	50,0
Haftalık	4,6

Tablo 23. Sapma Analizi Yapılan Kalemler

Sapma Analizi Yapılan Kalemler	Yüzde
Satış Gelirleri İle İlgili Sapmalar	81,5
Üretim Miktarı İle İlgili Sapmalar	61,5
Direkt Hammadde İle İlgili Sapmalar	33,1
Direkt İşçilik İle İlgili Sapmalar	40,0
Genel Üretim Giderleri İle İlgili Sapmalar	49,2
Ar-Ge Giderleri İle İlgili Sapmalar	20,0
Paz. Sat. Dağ. Giderleri İle İlgili Sapmalar	43,8
Genel Yönetim Giderleri İle İlgili Sapmalar	53,1
Yatırım Harcamaları İle İlgili Sapmalar	22,3
Nakit Akışı İle İlgili Sapmalar	53,1

Tablo 22 ve Tablo 23 incelendiğinde, bütçe verileri ile gerçekleşen verileri karşılaştırdığını belirten işletmeler, bu karşılaştırmayı ağırlıklı olarak aylık bazda yaptıklarını ve en çok satış gelirleri, üretim miktarı, genel yönetim giderleri ve nakit akışı ile ilgili olarak sapma analizi yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bütçe sisteminin bir bütün olması gereğiyle sistem içindeki her bir kalemlerle ilgili bütçe hazırlanacağı gibi her bir kalemlerle ilgili sapma analizi çalışması yapılması da daha uygundur.

Tablo 24. Performans Raporları

Performans Raporları	Yüzde
Evet	53,8
Hayır	46,2

Tablo 24 incelendiğinde, sapma analizi sonucunda performans raporu hazırladıklarını (%54) ve hazırlamadıklarını (%46) belirten işletmelerin oranları birbirine yakındır. Yöneticilerin bu raporların iyi bir

denetleme aracı olduğu konusunda bilgilendirilmesinde fayda vardır. Bu raporlar aracılığıyla yönetici hem kendini hem de alt kademedeki yöneticileri değerlendirebilir.

Tablo 25. Sapma Analizi Sonrası Belirlenen Farkların Bir Sonraki Bütçe Döneminde Dikkate Alınıp Alınmaması

Sapmaların Sonraki Dönem Dikkate Alınıp Alınmaması	Yüzde
Evet	86,9
Hayır	13,1

Tablo 25 incelendiğinde, sapma analizi yaptığını belirten işletmeler, ağırlıklı olarak bu analiz sonuçlarını bir sonraki bütçe döneminde dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Sapma analizinden istenen verimin sağlanması da ancak bu şekilde mümkündür.

Tablo 26. Bütçenin Revize Edilip Edilmemesi

Revize Edilip Edilmeme	Yüzde
Evet	82,3
Hayır	17,7

Tablo 27. Bütçe Revizyonunu Yapan Bölüm

Revize Edilip Edilmeme	Yüzde
Yönetim Kurulu	26,2
Genel Müdür	30,8
Bütçeyi Hazırlayan Bölüm-Kişi	43,0

Tablo 28. Bütçe Revizyonunun Gerçekleştirilme Koşulları

Koşullar	Yüzde
Ekonomik Kriz, Sektörel Kriz vb. Olağanüstü Durumlar	72,9
Yönetimin Olağanüstü Karar Alması	44,9
Yüksek Sapmaların Olması	60,7

Tablo 29. Bütçenin Revize Edilme Sıklığı

Revize Edilme Sıklığı	Yüzde
Aylık	15,0
3 Aylık	35,5
6 Aylık	43,0
Belirli Bir Zamanı Yok, İhtiyaç Olduğu Düşünüldüğünde	6,5

Tablo 26, 27, 28 ve 29 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası ağırlıklı olarak ekonomik, sektörel kriz gibi olağanüstü durumlar ile yüksek sapmaların olduğu durumlarda bütçelerini revize ettiklerini ve revize işleminin de işletmelerinde genellikle bütçeyi hazırlayan bölüm ya da kişi tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca revize yapan işletmeler ağırlıklı olarak bu işlemi 6 ayda bir yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bütçenin çok sık revize edilmesi işletmede bütçe tahminleri konusunda bir problem olabileceğini gösterir. Ancak koşulları sürekli değişen sektörlerde bu durum normal karşılanabilir.

Tablo 30. Bütçe Çalışmalarında İşletme İçi Konularda Yaşanan Problemlerle İlgili Frekans Dağılımı

	1. Derecede Önemli	2. Derecede Önemli	3. Derecede Önemli	4. Derecede Önemli	5. Derecede Önemli	6. Derecede Önemli	7. Derecede Önemli	8. Derecede Önemli	9. Derecede Önemli	Bu Konuda Problem Yaşamıyoruz
Kalifiye Bütçe Uzmanı İstihdamı	32	10	9	5	2	6	7	2	8	27
Bilgi Kayıt Sisteminin Yetersizliği	28	23	12	6	5	6	4	8	4	25
Satışların Miktersal Tahmini	59	24	11	8	6	5	3	1	3	13
Hammadde Alış Fiyatının Tahmini	31	29	15	13	9	6	3	1	1	12
Bütçe Hazırlık Süresinin Etkin Kullanılamaması	12	12	19	10	14	9	7	5	2	19
Sapma Analizi Çalışmalarının Yapılmaması	14	13	18	10	2	11	7	7	2	23
Sapma Analizi Sonuçlarından Yararlanılamaması	12	16	10	7	11	4	12	9	4	20
Yönetim Kurulu Baskısı	14	6	10	6	7	3	8	6	16	26
İşletme İçi İletişimin Yetersizliği	21	12	9	13	8	6	6	6	4	22

Tablo 30 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmeler, bütçe uygulamaları konusunda işletme içinde özellikle satışların miktersal tahmini, hammadde alış fiyatının tahmini, bilgi-kayıt sisteminin yetersizliği ve kalifiye bütçe uzmanı istihdamı konularında problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ekonomik istikrarsızlık nedeniyle satışların miktersal tahmini ve hammadde alış fiyatının tahmini konularında

problem yaşanması kaçınılmazdır. Ekonomik istikrar sağlandığında bu problemler de ortadan kalkacaktır. Bilgi-kayıt sisteminin yetersizliği ise genellikle işletmenin kendinden kaynaklanmaktadır. Konu ile ilgili bilgisayar programları verimli kullanıldığı ve düzenli bir belge kayıt sistemi sağlandığında bu problem de ortadan kalkacaktır. Kalifiye bütçe uzmanı konusu ise, işletmelerin bütçe uygulamalarına gereken önemi verip, bu konuda yetişip çalışmak isteyen eleman sayısının artmasıyla çözüme ulaşabilir.

Tablo 31. Bütçe Çalışmalarında İşletme Dışı Konularda Yaşanan Problemlerle İlgili Frekans Dağılımı

	1. Derecede Önemli	2. Derecede Önemli	3. Derecede Önemli	4. Derecede Önemli	Bu Konuda Problem Yaşamıyoruz
Sektörün Ekonomik Durumu	78	28	25	7	6
Enflasyon Ortamı	27	23	25	42	10
Ekonomik İstikrarsızlık Nedeniyle Öngörü Yapamama	73	36	20	10	3
Yurtiçi ve Yurtdışı Ekonomik Durum	59	42	26	13	4

Tablo 31 incelendiğinde, işletmeler bütçe uygulamaları konusunda işletme dışında en çok problem yaşadıkları konuları ise içinde buldukları sektörün ekonomik durumu ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle öngörü yapamama olarak belirtmişlerdir. Genel olarak ekonomik istikrar sağlandığında sektörlerin de ekonomik durumu düzelebilecektir.

SONUÇ

İşletme bütçesi, işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisidir. İşletme bütçeleri önemli bir planlama ve kontrol aracıdır. Günümüz piyasa koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için planlı hareket etmeleri, bu bağlamda bütçe çalışmalarına önem vermeleri şarttır.

Çalışmada, bütçe, işletme bütçesi, bütçeleme kavramları, işletme bütçelerinin türleri ve genel bütçenin hazırlanması konuları teorik olarak ele alınmış, ardından imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerde mevcut bütçe uygulamalarının düzeyi hazırlanan bir anket formu ile araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmeler açısından sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, söz konusu işletmelerde bütçe uygulamalarına gereken önemin verilmediği, mevcut çalışmaların ise yetersiz, eksik ve gerekli özeni göstermeden yapıldığı sonucuna ulaşmak mümkündür. Çünkü araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu bütçe uygulamalarını kısmen yaptıklarını, bütçe sisteminin gerektirdiği tüm kalemlerle ilgili olarak bütçe hazırlamadıklarını, başarılı bir bütçe sistemi için gerekli olan bütçe takvimi, bütçe komitesi, bütçe el kitabı gibi unsurlara sahip olmadıklarını, bütçe kontrol çalışmalarını ise kısmen ya da hiç yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak söz konusu işletmeler kısmen de olsa yaptıkları bütçe uygulamalarının temel amaçları arasında finansal kaynakları uygun biçimde dağıtabilmeyi, faaliyetlerini planlamayı ve yönetime kararlarda yardımcı olmayı göstererek bir anlamda bütçe uygulamalarını bir planlama ve kontrol aracı olarak gördüklerini ifade etmiş olmaktadır. Ancak uygulamada bir takım problemler olduğu açıktır. Bu bağlamda, işletme yönetimlerinin bütçe çalışmalarının önemi ve iyi bir bütçe sisteminin nasıl olması gerektiği konularında bilgilendirilmeleri şarttır.

Araştırmaya katılan işletmelerin bütçe çalışmalarını ağırlıklı olarak bir yıllık zaman dilimi için yaptıkları görülmüştür. Bu durum hem söz konusu işletmelerin uzun vadeli planlamaya gereken önemi vermemelerinden hem de piyasanın ekonomik koşullarından kaynaklanmaktadır. Piyasa koşulları iyileştiğinde ve işletmeler uzun vadeli planlama hakkında bilinçlendirildiklerinde daha uzun zaman

dilimleri için bütçe çalışmaları yapılabilecektir. Ekonomik istikrarsızlık aynı zamanda işletmelerin bütçeleme çalışmalarında en çok problem yaşadıkları konulardandır.

Tüm bu bulgular doğrultusunda, işletmelerin bütçeye ve bütçe uygulamalarına daha fazla önem vermeleri, konunun önemi hakkında bilinçlendirilmeleri şarttır.

Çalışma ile, İstanbul'da, imalat sanayinde faaliyet gösteren, KOBİ niteliğindeki işletmelerde mevcut bütçe uygulamalarının düzeyi, bütçe uygulamalarında karşılaştıkları problemler ortaya çıkarılarak, önerilerde bulunulmuştur. İleride yapılabilecek daha geniş çaplı bir araştırma ile sektör ya da ülke genelmesi yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AKDENİZ, Yeşim (2007) "*Büyüme ve Kalkınma İçin KOBİ Stratejileri*", İstanbul, **V. KOBİ Zirvesi**.
- ANTHONY, Robert N., HAWKINS, David F., MERCHANT, Kenneth A. (2004) **Accounting: Text & Cases**, ABD, McGraw-Hill Companies.
- ATAMAN, Ümit, HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem (1999) **Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- AYSAN, Mustafa, ALBAYRAK, İ. Hakkı (1979) **Sıfır Tabanlı Bütçeleme: İlkeler ve Uygulama**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- BÜYÜKMİRZA , Kamil (2007) **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- HAFTACI, Vasfi (2005) **İşletme Bütçeleri**, İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- İŞIKLILAR, S. Sadi (1997) **İşletme Bütçeleri Orta Vadeli Planlama**, İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- KOÇ YALKIN, Yüksel (1989) **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, Ankara, Turhan Kitabevi.
- LALLİ, William Rea (2003) **Handbook of Budgeting**, ABD, John Wiley & Sons Inc.
- MOVEN, Maryanne M., HANSEN, Don R. (2006) **Management Accounting**, ABD, The Thomson Corporation.
- ÖZBEK PÜSKÜL, A. Seden (2010) İşletme Bütçe Sistemi ve Bütçe Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı Doktora Tezi.
- PEKER, Alparslan (1988) **Modern Yönetim Muhasebesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- SHİM, Jae K., SİEGEL, Joel G. (2005) **Budgeting Basics & Beyond**, ABD, John Wiley & Sons Inc.
- YILMAZ, Fatih (2001) "İşletmelerde Bütçeleme", **Mali Çözüm Dergisi**, sayı 55, 72-83.
- Türk Dil Kurumu** (2007) Büyük Türkçe Sözlük.

PERAKENDE KREDİ SKORLAMASINDA MUHTEMEL RİSKLER VE TERS SEÇİM SORUNU

Mehmet YAZICI
İstanbul Arel Üniversitesi

ÖZET

Özellikle bireysel bankacılık ve işletme bankacılığı(perakende bankacılık) segmentlerinde artan rekabet ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda kredi taleplerinin hızlı ve etkin şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak işlem hızının artması sorunlu kredilerdeki artışı da beraberinde getirmektedir. Bankacılıkta ticari ve kurumsal segmentlerde yapılan kredibilite analizleri daha ziyade finansal tablolardan alınan nitel değişkenlere dayanmakta iken, bireysel ve işletme bankacılığı segmentlerinde nitel değişkenlerin yeterli olmaması veya gerçeği yansıtması nedeni ile nicel değişkenler daha ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Skorlama yöntemi ile çalışan bu değerlendirme modelleri işlemlere hız kazandırmakla birlikte bazı öngörülmeyen riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada, bankalardaki skorlama modellerine dayalı değerlendirme süreçlerinde karşılaşılabilecek muhtemel risklere ilişkin bilgi verilmekte ve bu risklerin neden olabileceği ters seçim olasılığı ve çözüm önerileri üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Skorlama, Bireysel Bankacılık, İşletme Bankacılığı, Perakende Bankacılık, Sorunlu Kredilerin Önceden Tahmini

I. GİRİŞ

Bankacılıkta sorunlu kredilerin önceden tahmini, sınırlı olan kaynakların en doğru müşteriye tahsisi dolayısıyla da karlılık ve kaynak verimliliği açılarından büyük önem arz etmektedir. Özellikle 2001 ve 2008 krizleri sonrasında ülkemizde ve dünyada bankalar kredi değerliliğinin tespit edilmesinde isabetli karar almaya yardımcı olacak destek sistemlerinin kurulmasına yönelik çalışmalara daha fazla ilgi göstermektedirler.

Yapılan bazı çalışmalar mali başarısızlığın tahmininde mali verilerin yeterli olmayacağını savunarak mali olmayan verilerin de yapılacak tahminde rol alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Genel ekonomik etmenlere ek olarak işletme içi etmenler mali başarısızlığın en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir (Gönenli, 1985). Özellikle bireylerin ve küçük işletmelerin kredibilitesinin analizinde mali başarısızlığın yalnızca mali verilere bakılarak yapılması mümkün görünmemektedir. Bunun temel sebepleri, mali verilerinin objektif ve standart sonuçlar elde edilmesi için yeterli olmaması ve kredibilitenin kişi ile özdeşleşmesidir.

Ayrıca ülkemizdeki Küçük İşletmeler vergiden kaçınmayı bir alternatif finansman yöntemi olarak kullanmakta olduklarından finansal veriler çoğunlukla gerçeği yansıtılmamaktadır. Nevşehir ilinde yapılan bir anket çalışmasında işletmelerin mali tablo oluşturma amaçları incelenmiştir. Ankete katılan işletmelerin %92,31'nin mali tabloları düzenleme nedenleri yasal zorunluluk olarak tespit edilmiştir.

Buradan da işletmelerin sağlıklı bir mali tablo oluşturma sistemlerinin olmadığı ve sadece kanuni, vergisel nedenlerle mali tablolar oluşturdukları sonucuna varılabilir. Sadece işletmelerin %7,69'u kredi verenler için mali tabloları oluşturmaktadırlar. İşletmelerin hiçbirinin mali tabloları finansal analiz ve planlama amacıyla kullanmamaları da düşündürücü bir sonuçtur (Ege, 2006).

Türkiye'de 482 milyar TL seviyesindeki toplam kredilerin 285 milyar TL'lik kısmı bireysel krediler, kredi kartları ve işletme kredilerinden oluşmaktadır (www.bddk.gov.tr). Hemen bütün bankaların hedef sektörü olan, kar marjı ve riskin dağıtılması açılarından önem arz eden Bireysel Bankacılık ve İşletme Bankacılığı segmentlerinde kredi değerlemesi ağırlıklı olarak skorlama yöntemi ile yapılmaktadır. İşlem adedinin yüksek ve değerlendirme sürecinin hızlı olduğu bu segmentlerde skorlamaya bağlı analiz, doğru müşteri seçimi, doğru teminat ve doğru fiyatlamaya bileşimine katkıda bulunmalıdır. Ancak ülkemizde özellikle fazla işlem adedine sahip kredi kartları ve mikro işletme kredilerinde kanuni takip oranlarının %10 seviyelerinde bulunduğu görülmektedir. Diğer segmentlere oranla oldukça yüksek olan kanuni takip rakamlarına izleme ve idari takip rakamları da eklendiğinde ağırlıklı olarak skorlama sistemine bağlı olarak karar verilen bu alanda bankaların hatalı seçim yapma riskinin yüksek olduğu görülmektedir.

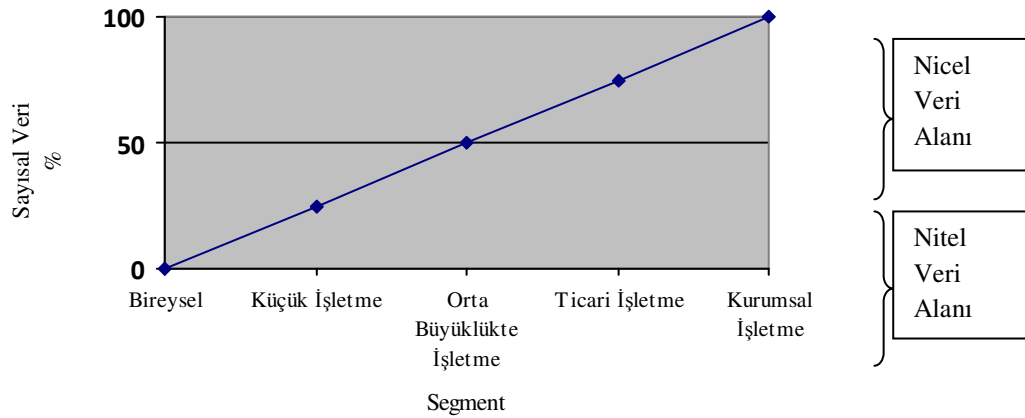
Bireysel ve işletme kredilerinin değerlendirilmesinde analiz sürelerinin gittikçe kısalması, ancak data, personel, sistem ve süreç etkinliklerinin tam olarak sağlanamaması, nicel verilerin bir kısmının belgelenememesi, yetersiz denetim ve izleme, bilgilerin otomatik değil manuel olarak karar destek sistemine taşınması gibi etkenler, bankaların hatalı seçim yapma ihtimalini arttıran sebepler olarak öne çıkmaktadır.

SKORLAMA KAVRAMI

Kredi skorlaması, müşteri kredibilitesinin finansal olan ve olmayan verilerinden hareketle matematiksel ve istatistiksel yöntemler sonucunda elde edilen skora bağlı olarak ifade edilmesidir. Kredi verenler, riski düşük müşteriler ile potansiyel risk taşıyan müşterileri birbirinden sağlıklı biçimde ayırmak ve ileride oluşması muhtemel zarar ve kayıpları minimize etmek, sağlıklı segmentasyon, raporlama ve analiz yapabilmek için bu tür sistemleri kullanmaktadırlar.

Kredi skoru, skorkart üzerinde yer alan data'lara verilen ağırlıklı puanların toplanmasıyla elde edilen sonucun genellikle 0 ile 100 arasında bir rakamla ifadesidir. Nitel değişkenler skorlama modellerinde derecelendirme modellerine oranla daha ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Skorlama, çoğunlukla bireysel kredibilitenin ve belli ölçüde küçük ölçekli işletmelerin kredibilitelerinin analiz edilmesinde kullanılmaktadır.

Şekil 1 : Müşteri Segmenti ve Kullanılan Veri İlişkisi



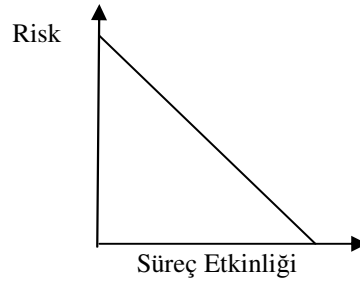
Karar destek sistemleri birbirinden farklılık göstermekle birlikte bireysel segmentte onaylı bilanço, gelir tablosu, mizan gibi finansal tablolar bulunmadığından ve yoğun rekabet nedeniyle hızlı değerlendirilen skorlama modeli içerisinde yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere daha ağırlıkla nitel değişkenler kullanılmakta iken, artan müşteri ölçeği ile birlikte finansal tabloların işin içine girmesi ile birlikte uzun sürede kredibilitesi değerlendirilen firmanın finansal tablolarına bağlı finansal analiz verilerinin de yer aldığı derecelendirme (rating) modeli içerisinde daha ağırlıkla nicel değişkenler kullanılmakta olduğu görülmektedir.

Kredi skorlaması, olası sorunlu olma potansiyeli taşıyan müşterilerin özellikle ödeme davranışlarının, gelir ve varlık bilgilerinin skorlanması sureti ile iyi müşterilerden ayrılarak kayıpların azaltılması yanında kullanılacak kredi türünün, miktarının, vadesinin, teminatının ve faiz oranının tespit edilmesinde etkin bir role sahiptir.

II. SKORLAMA SÜRECİ VE MUHTEMEL RİSKLER

Skorlama sürecindeki risklerin azaltılması alınan kararların ve skorlama sürecinin etkinliğini artırıcı yönde bir etki yaratacaktır. Bu nedenle “Risk” ile “Süreç Etkinliği” arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Şekil 2 : Risk - Süreç Etkinliği



Süreç etkinliğinin artırılabilmesi risklerin doğru tespit edilerek gerekli tedbirlerin önceden alınmasına bağlıdır.

Skorlama sürecinde bankaların karşılaşması muhtemel riskler şunlardır:

i. **Asimetrik Bilgi Riski** : Bir sözleşmede tarafların iş konuları ve kendileri ile ilgili sahip oldukları bilginin birbirinden farklı olması halinde ortaya çıkmakta olup, skorlama sürecinde ahlâkî risk (moral hazard) ve ters seçim (adverse selection) olarak kendini göstermektedir (Aras ve Müslümov, 2004). Ekonomik birimlerden birinin diğerlerine göre daha fazla bilgiye sahip olması nedeniyle oluşan durum ilk kez Akerlof'un Limon Piyasası (The Market for Lemons) isimli çalışmasında ele alınmıştır. Akerlof'un çalışması temelde kalite ve belirsizliği ilişkilendirmekte, dürüst olmanın iktisadi maliyetinin belirlenmesine bir çerçeve oluşturmaktadır. Farklı kalitedeki malların varlığı ve farklı bilgi akışı – enformasyon- piyasalarda önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Akerlof, 1970). Kredi işlemlerinde ise bu durum borçlunun, iş ve sektöre ilişkin bilgiler açısından bankadan daha fazla bilgiye sahip olması nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Kredi müşterisi, bankanın kredi değerlendirme sürecini negatif etkileyeceği düşüncesi ile bilgiyi bilerek paylaşmayabilmekte veya mevcut bilgiyi kendi lehine menfaat sağlayacak şekilde değiştirerek bankaya sunabilmektedir.

ii. **Veri Manipülasyonu Riski** : Skorlama sürecinde önemli etkiye sahip risklerden biri de yetki sahibi banka personeli tarafından yaratılan veri manipülasyonu riskidir. Şirketlerin finansal durum ve

faaliyet sonuçlarını gerçek durumdan farklı göstermek üzere, finansal bilgiler üzerinde oynamaları (Küçükkocağlı ve Küçüksözen, 2004), bilgilerin gerçek finansal durumlarını ve faaliyet sonuçlarını yansıtmaması (Sezgin ve Özdamar, 2008) olarak tanımlanmakla birlikte, bu çalışmada daha ziyade karar destek sistemine girilecek verilerin manipüle edilmesi olarak ele alınmış ve bu nedenle Veri Manipülasyonu olarak adlandırılmıştır. Veri manipülasyonu; kredi skorunun yükseltilmesi amacı ile karar destek sistemi üzerine girilen bilgilerin gerçeğe aykırı olarak değiştirilmesidir. En çok görülen sebeplerden biri; istihbarat sürecindeki eksiklik ve aksaklıklardır. Uygulamada pek çok örnekte istihbarat problemi bulunmadığı ifade edilmekle birlikte daha sonra yapılan çalışmalarda müşteri adına olumsuz istihbarat kayıtlarına rastlandığı görülmüştür. Bu durum, istihbaratın yapılmaması veya eksik yapılmasından kaynaklanabileceği gibi, yapılan sorgulama esnasında sistemin nokta, virgül, tire, boşluk, büyük/küçük harf gibi farklı varyasyonlara açık olması gibi nedenlerle de oluşabilmektedir.

Veri manipülasyonu banka personeli tarafından şu nedenlerle yapılabilmektedir;

- *Müşteriye Yakınlık* : Müşteriye yakınlık nedeniyle kredibilitesi zayıf veya olmayan müşteriye kredi verilmesi, verilecek kredi miktarının artırılması, teminat türü veya marjının azaltılması, daha uygun faizle kredi kullandırılması amaçları ile manipülasyon yapılmasıdır.
- *Aşırı Hedef Odaklılık* : Kişisel ve şube hedeflerinin gerçekleştirilmesi için müşteri bilgisi dışında veriler üzerinde manipülasyon yapılmasıdır. Satış hedeflerinin agresif olması, alınacak prim ve terfilerin bu hedefler ile ilişkili olması ilgili personelin risk algısı üzerinde olumsuz etki yaratmakta yapılan kredi değerlemesinin yanlı olmasına neden olmaktadır.
- *Kişisel Çıkar* : Müşteri ile birlikte hareket ederek maddi bir kişisel çıkar sağlamak ve banka aleyhine olmak üzere müşteri verilerinin manipüle edilmesidir.
- *Bilgi Eksikliği* : Diğer nedenler ilgili banka personeli tarafından bilinçli olarak ortaya konmakla birlikte, bilgi eksikliği bu nedenlerden farklı olarak farkında olmadan meydana gelmektedir. Veri girişlerinin nasıl yapılacağına bilinmemesi, sistem ve süreçlerin iyi bilinmemesi, diğer ilişkili sistemler üzerinden alınan verilerde hata oluşması, alfa nümerik karakterlerin yanlış girilmesi gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir.

Karar destek sisteminde belgelenebilir ve denetlenebilir bilgilerin kullanılması manipülasyon riskini azaltmaktadır. Ancak aşağıda yer alan ve soru setleri içerisinde diğerleri ile kıyaslandığında belgelenmesinde güçlük çekilen veya subjektif olarak değerlendirilme riski taşıyan veriler skorlama modellerinin sonuçları üzerinde değişiklik yapılmasını kolaylaştırmaktadır.

Bu veriler :

- Ortakların/Hakim ortağın öğrenim durumu,
- Son adreste oturma süresi,
- İş deneyimi,
- Sahip olunan menkul kıymetlerin değeri,
- Sahip olunan gayrimenkullerin değeri,
- Sahip olunan makine/ekipmanın değeri,
- Profesyonel yöneticilerin varlığı ve deneyimleri,
- Firmada işin sürekliliğini sağlayabilecek kişilerin varlığı,
- Hakim ortağın siyasi kimliği,
- Kefillere ilişkin bilgiler,
- Planlanan yatırımlara ilişkin bilgiler,

- Risk grubu,
- Meslek/Sektör bilgisidir.

Bu ve benzeri örneklerin soru setlerinin büyüklüğüne göre arttırılması mümkün olmakla birlikte, özellikle kişisel kredibilitenin ölçülmesinde sahip olunan menkul ve gayrimenkullerin değerinin, sıkça adres değişikliği yapılmasının, mevcut ve potansiyel yatırımlara ilişkin bilgilerin, müşterinin hangi risk grubu ve mesleğe dahil olduğu bilgilerinin, verilen ağırlıkla da ilişkili olarak skorlama sonucu üzerinde etkisi bulunmaktadır.

iii. Sistem ve Süreç Riski : Skorlama sistem ve süreçleri üzerinde oluşması muhtemel riskler, kaynakları birbirinden farklı olsa da skorlama ve alınan kararlar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Bu riskler :

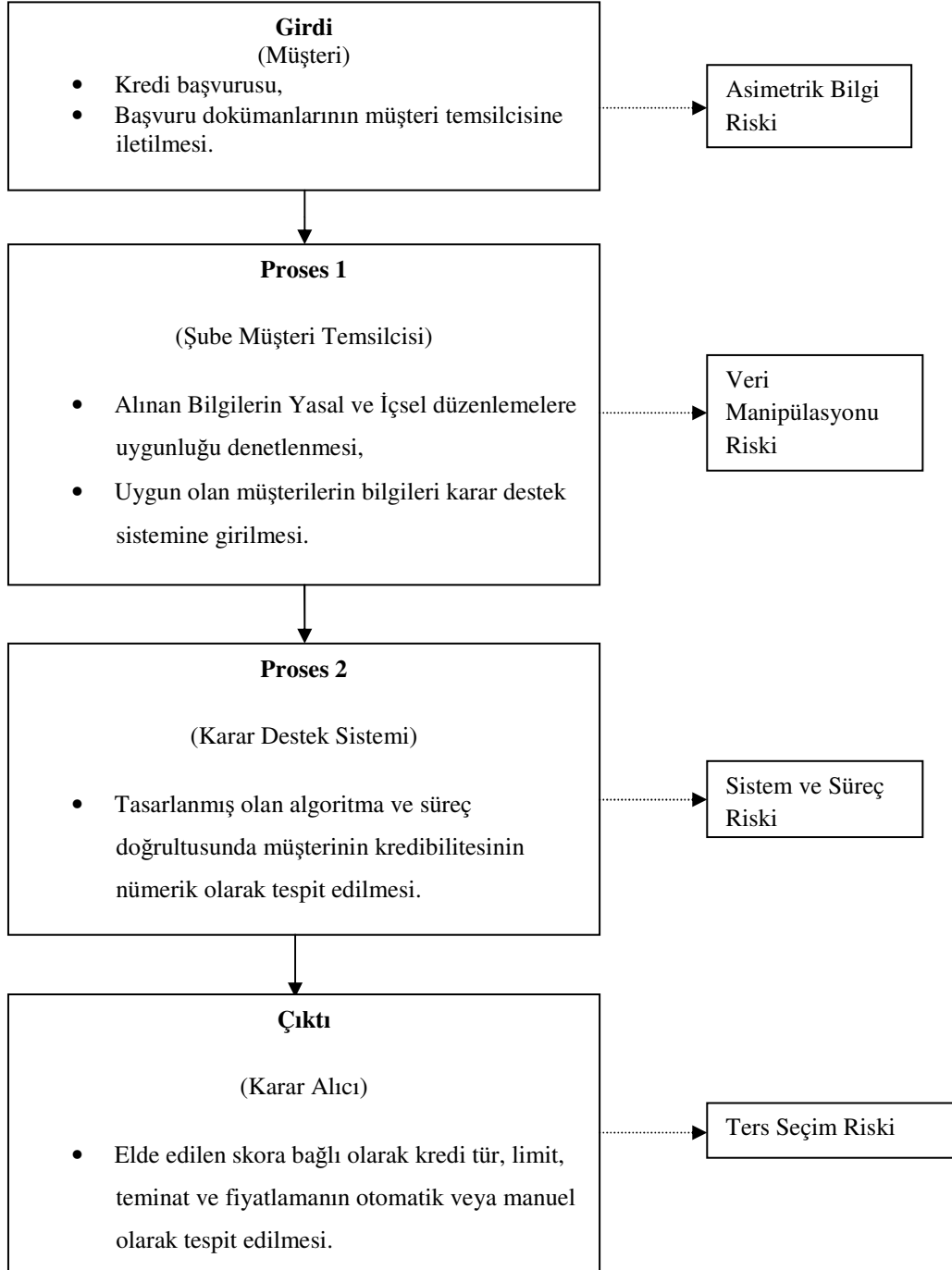
- Modelde kullanılan soru setlerinin, sorunlu kredi tanımlarının, otomatik ret kriterlerinin, davranışsal skorlama kriterlerinin, kısacası kullanılan tüm nicel ve nitel değişkenler ile bunlara ilişkin ağırlıkların yanlış olması,
- İş akışının yanlış tasarlanması,
- Onay yetkilileri ile kredi onay yetki limitlerindeki yanlışlıklar,
- Tasarlanan sistemin yönetimin risk iştahını, hedef, misyon ve vizyonunu yansıtmaması,
- Segmentasyonun doğru yapılmaması,
- Aşırı tutucu/gevşek modeller,
- Belgelenmesi güç, subjektif değerlemeye dayanan, net olmayan, anlaşılmayan soru setleri,
- Raporlama, izleme ve denetim eksiklikleri,
- Kullanıcı ve onaylayanın farklılaşmaması,
- Eğitim ve bilgi eksiklikleri,
- Uzun iş akış ve değerlendirme süreçleri,
- Uzun ve yorucu mesai saatleri ile zamansızlık problemi,
- Personel yetersizlikleri,
- Görev tanımlarının net olmaması,
- Bilginin otomatik alınmasından ziyade, manuel ve/veya düz yazı formatında giriş yapılması,
- Teknolojik ve altyapı yetersizlikleri,
- Sistem ve süreçlerin gereklilikten ziyade angarya olarak algılanması,
- Standardizasyonu bozan istisna uygulamaları ve yetkilerin varlığı, şeklinde özetlenebilmektedir.

iv. Ters Seçim Riski : Karar destek sistem ve süreçleri üzerinde diğer üç nedene bağlı olarak meydana gelmiş hatalar, son aşamada yanlış skorlama nedeni ile kredinin yanlış müşteriye, yanlış kredi türü, vade ve teminat yapısı ile kullanılması yanında yanlış fiyatlama yapılması risklerini de beraberinde getirmektedir. Bazı bankalarda skorlama, karar alıcıların işlerini kolaylaştırmak üzere kullanılan bir destek sistemi iken, bazı bankalarda doğrudan onay yetki seviyesine göre şube, bölge ve genel müdürlükte kredi kararını, teminat ve faiz yapısını üreten bir sistem olarak kullanılmaktadır. İlkinde ters seçimin yaratacağı etki nispeten sınırlı iken ikinci yöntemde seçimi doğrudan etkilemesi nedeni ile yanlış karar verme olasılığını arttırmaktadır.

Son zamanlarda, Amerikan piyasalarında gözlemlenen tutsat (mortgage) problemleri, ters seçim probleminin en belirgin özelliklerini taşımaktadır. Önce, ödeme kapasitesi düşük kişilere konut kredisi verilmiş ve konut satın almak için başvuruda bulunanlardan sadece gelirlerini belirtmeleri istenmiş ancak bunu kanıtlamaları istenmemiştir (Erdoğan, 2008). Özellikle rekabetin yoğun olduğu dönemlerde bankaların nispeten daha riskli müşterilere yönelmeye başlaması, skorlama sistem ve sürecindeki aksaklıklar ile sistemik risk oluşumunu da tetikleyici bir etki yaratmaktadır.

Ters seçim sorununun bankanın kaynak verimliliği üzerinde olumsuz etki yaratmasının yanında, Akerlof'un limon problemindeki kullanılmış otomobil piyasasında kötü otomobillerin iyileri piyasadan kovmasında olduğu gibi, kredi piyasalarında da riskli ve geri ödeme yeteneği az olan fon talep edenler ya da yatırımcılar, riski az olan ve geri ödeme yeteneği fazla olan yatırımcıları piyasadan kovma olasılığı bulunmaktadır (Kutlar ve Sarıkaya, 2002).

Tablo 1 : Skorlama Süreç ve Riskleri



III. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE SONUÇ

Finans krizini tetikleyen temel gelişmelerden biri de kredibilitesi düşük müşterilerin kredilendirilmesi ve yanlış rate edilen finansal enstrüman, şirket ve devlet tahvillerinin milyonlarca yatırımcıyı zarara sürüklemesi olarak görünmektedir.

2001 krizinin yaralarını henüz sarmış olan bankacılık sektörümüz 2008 yılının ikinci yarısından bu yana yaşanan gelişmelerden ders alarak geleceği daha sağlam temeller üzerine inşa etmelidir. Bu nedenle yasal düzenlemeler yanında uygulamaların sektörde iyileştirilmesi ve standardizasyonuna ilişkin düzenlemeler de yapılmalıdır.

Daha ziyade ticari ve kurumsal segmentlerde kullanılan derecelendirme (rating) yöntemi düzenleme ve denetim otoritelerince daha dikkatli ele alınmakla birlikte, perakende bankacılık segmentinde karar destek sistemi olarak kullanılan skorlamaya ilişkin standartlar net olarak tanımlanmamaktadır. Bu alandaki standartların iyi tanımlanmamış olması, rekabete sonradan katılan bankalar ile rekabet gücü zayıf bankaların kredibilitesi daha düşük müşterilere veya aynı müşteriye daha düşük teminatla veya daha düşük risk fiyatlaması ile kredi vermesine ve/veya görece olarak diğer bankalara oranla muhafazakâr davranmalarına neden olabilmektedir.

Bankalar ve kredi sürecinde yer alan yetkililerin, yoğun rekabet ortamında aşırı bireyselleşerek, odak noktalarını banka ve genel ekonominin istikrarını bozacak ve sistemik risk yaratacak şekilde değiştirebildiklerine tanık olmaktadır. Bu noktada, özellikle skorlama sistem ve süreçlerinde gelecekte yaşanması muhtemel risklerin özellikle ters seçim üzerinde etkisi bulunmakta olup, bu etkinin ortadan kaldırılabilmesi veya hafifletilebilmesi için şu tedbirlerin alınmasının yerinde olacağı düşünülmektedir;

- Bankaların müşterileri ile ilgili istihbarat ve davranış bilgilerini paylaşabilecekleri Kredi Kayıt Bürosu uygulamasının daha da geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmalıdır.
- Bankalar hedefleri, misyon ve vizyonları doğrultusunda uygun segmentlere odaklanmalı, genel ve efektif olmayan bilgiden ziyade özel ve efektif bilgi ile en az sektör temsilcileri kadar bilgi birikimine sahip olmalıdır.
- Skorlama sisteminin işleyişi ve elde edilen sonuçlar banka genel politikası uyumlu olmalı ancak, aşırı tutucu veya aşırı gevşek uygulamalardan kaçınılmalıdır.
- Segment ayrımları doğru yapılmalı karar destek sistemi olarak kullanılacak yöntem ve sonuçları arasında uyum bulunmalıdır.
- Kredi onay yetki limit ve makamları hedef, model ve akışa uygun şekilde belirlenmelidir.
- Hem müşterilerin hem de banka personelinin veriler üzerindeki etkinliğini azaltacak caydırıcı yasal tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- Veri manipülasyonunu önlemek üzere sistemsel raporlama, izleme ve denetim altyapısı etkinleştirilmelidir.
- Satış hedefleri yanında, manipülasyon ve sorunlu kredi kriterleri de negatif performans göstergesi olarak etkin şekilde kullanılmalıdır.

- Ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı hallerde riski minimum seviyede tutmak tercih edilmelidir (Şimşek ve Karakaş, 2006). Bu nedenle alınan teminat ve marjlarına (LTV¹ oranlarına) azami dikkat gösterilmelidir.
- Müşteri ile ilişkilerde kanun, politika ve yönetmelikler yanında bankacılık etik değerleri ve bankacılık kültürüne de uygun davranılması sağlanmalıdır.
- Personel eğitimine özen gösterilmelidir.
- Subjektif değerlemeye dayalı, manuel giriş gerektiren sistemlerden kaçınılmalı, gerekli verilerin paralel sistemlerden otomatik olarak alınmasına yönelik altyapı hazırlanmalıdır.
- Skorlama modelinde yer alan sorular anlaşılır, net ve iyi-kötü kredi ayırımı destekler nitelikte, istatistiksel açıdan da anlamlı olmalıdır.
- Skorlama modelinde yer alan sorulara verilecek yanıtlar belge ile desteklenebilir ve denetlenebilir olmalıdır.
- Süreç akışı hızlı ve etkin karar almayı kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalı, gereksiz zaman kaybı önlenmelidir.
- Sistem üzerine veri girişi yapan ve onaylayan makamlar kesinlikle farklılaştırılmalıdır.
- Mesai saatleri ve çalışma ortamı karar destek sisteminden elde edilecek faydanın maksimize edilmesi için en uygun şekilde düzenlenmelidir.
- Yeterli sayıda eğitimli personel istihdam edilmelidir.
- Kullanıcı personelin görev tanımları net olmalı, yetki ve sorumluluklar açık şekilde ifade edilmelidir.
- Skorlama sistemi bankanın diğer sistem ve teknolojik altyapısı ile uyumlu ve entegre olmalıdır.
- Süreç ve kararların standardizasyonunu bozacak istisna uygulamalarından kaçınılmalıdır.
- Skorlamadan elde edilen sonuçların sağlıklı olmasını sağlamak üzere gerekli olan izleme, denetim ve sistem testleri zamanında yapılmalıdır. Yeniden düzenleme yapılmasını gerektiren hallerde vakit kaybedilmemelidir.
- Skorlama sonucu doğrudan kredi tür, limit, teminat ve fiyatlama tespitinde kullanılıyorsa değişkenler arası algoritmanın doğru kurulmasına dikkat edilmelidir.
- İstihbarat ve varlık değerlendirme süreçlerinin subjektiviteyi ortadan kaldıracak şekilde skorlama sistemi ile entegre olmasına dikkat edilmelidir.

KAYNAKLAR

Akerlof, George A., (1970), *The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism*, *The Quarter journal of Economics*, Vol.84, No:3, pp.488-500.

Aras, Güler ve A. Müslümov, (2004), *Kredi Piyasalarında Asimetrik Bilgi ve Bankacılık Sistemi Üzerindeki Etkileri*, *İşletme İktisat Finans Dergisi*, Yıl 19, Sayı 222

Carlton, D. W. ve Perloff J. M., (1994), *Modern Industrial Organization*, Second Edition, Harper Collins College Publishers.

¹ LTV : Kredi-Teminat Oranı anlamına gelen Loan To Value ifadesinin kısaltmasıdır.

Erdoğan M., (2008), *Bankacılık Sektöründe Asimetrik Bilgi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 20.

GÖNENLİ Atilla, (1985), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, İ.Ü. İşletme Fak. İ.İ.E. Yayınları, s.596

İLHAN Ege, (2006), *Kredi Derecelendirme Sistemleri ve KOBİ'ler*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 3.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildirisi, 17-18 Kasım 2006, s.145

KÜÇÜKSÖZEN, C., ve KÜÇÜKKOCAOĞLU, G., (2004), *Finansal Bilgi Manipülasyon: İMKB Şirketleri Üzerine Amprik Bir Çalışma*, MÖDAV, 1. Uluslararası Muhasebe Konferansı, 3-5 Kasım, İstanbul.

Şimşek S., Karakaş A., (2006), *Asimetrik Bilgi - İktidar ve Kurumsal Düzenleme Üzerine*, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 20 Sayı :4-5, s.26.

<http://www.econ.utah.edu/~ehrbar/erc2002/pdf/P173.pdf>, 10.01.2011

<http://ebulten.bddk.org.tr/AylikBulten/Basit.aspx>, 02.01.2011

www.tuik.gov.tr/ias/ias08/bildiriler/VII_%20OTURUM/fundaSezgin.doc, 03.01.2011

YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NA GÖRE KOBİ'LERİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI

Seniha DAL
T.C. Marmara Üniversitesi

ÖZET

1957 tarihinden beri yürürlükte olan 6762 sayılı TTK, yaklaşık elli yıldır önemli bir değişikliğe uğramadan ticari hayatımızda uygulama alanına sahiptir. Ancak anılan TTK, değişen ve gelişen dünya ticaretinin, uluslar arası piyasaların kurum ve kuralları karşısında ve Avrupa Birliği mevzuatına uyum konusunda yetersiz kalmaktadır. 1 Temmuz 2012 tarihinden itibaren yürürlüğe girecek olan 6102 sayılı yeni TTK ile ticari hayatın kuralları yeniden yapılandırılmaktadır. 1535 maddeden oluşan yeni TTK, şirket uygulamalarında birçok değişiklikleri ve yenilikleri beraberinde getirmektedir. Yeni TTK, KOBİ'ler için mevcut TTK'dan farklı olarak yeni bir hukuki yapı öngörmemekle birlikte KOBİ'lerin yeniden yapılandırılmasına ilişkin önemli değişiklikler içermektedir. Bu çalışmada, yeni TTK'daki birleşme, bölünme ve tür değiştirme yoluyla şirketlerin yeniden yapılandırılmasına ilişkin düzenlemeler ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yeni TTK, KOBİ, Birleşme, Bölünme, Tür değiştirme, Yeniden yapılandırma.

I. GİRİŞ

İşletmeler, idari ve mali yapılarına göre ticari hayatta rekabet güçlerini artırmak için sürekli olarak büyüme ve gelişme eğilimindedirler. Gerçekleştirdikleri büyüme ve gelişme potansiyellerine paralel olarak da mevcut hukuki yapılarında değişikliğe giderler. Bir diğer ifade ile işletmelerini yeniden yapılandırır. “Yeniden yapılandırma (reconstruction)” terimi ile kastedilen ortaklık yapısının değiştirilmesi, mevcut varlıkların tamamen ya da kısmen elden çıkarılması, ortaklık türünün değiştirilmesi, birden fazla faaliyet konularının ayrıştırılması gibi işletmelerin idari ve sermaye yapılarında çeşitli amaçlarla gerçekleştirilen değişikliklerdir¹. Kısaca, işletmelerin faaliyet alanlarında ve hukuki yapılanmalarında gerçekleştirilen değişiklikler yeniden yapılandırma olarak ifade edilmektedir. TTK, yeniden yapılandırma işlemlerini, birleşme, bölünme ve tür değiştirme olarak sınıflandırmıştır.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin “ticari işletme”, “şahıs şirketleri (kolektif, komandit)” ve “sermaye şirketleri (anonim, limited, sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklık)” şeklinde hukuki olarak yapılandığı gözlemlenmektedir. 6102 sayılı yeni TTK, KOBİ'ler için anılanların dışında yeni bir hukuki yapı öngörmemekle birlikte mevcut yapıda birleşme, bölünme ve tür değiştirmeye ilişkin düzenlemelerde önemli değişiklikler içermektedir.

Yeni TTK, şirketlerde yapılacak yapısal değişiklikleri 134 ilâ 194 üncü maddeleri arasında düzenlemiştir². Anılan bu hükümler, Avrupa Birliği'nde yürürlükte olan birleşmeleri düzenleyen 3. Yönerge ile bölünmelere ilişkin 6.yönerge hükümlerinden yararlanılarak hazırlanan İsviçre'nin

¹ Ali Paşlı, **Anonim Ortaklığın Devralınması**, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2009, s. 156.

² TTK dışında birleşme, bölünme ve tür değiştirmeye ilişkin diğer kanunların yeni TTK'nın 135 ilâ 194 üncü maddelerine aykırı olmayan hükümleri saklıdır.

31.10.2003 tarihli, “Birleşme, Bölünme, Tür Değiştirme ve Malvarlığı Devrine İlişkin Federal Kanun” esas alınarak hazırlanmıştır. Ancak her iki düzenleme arasında farklılıklarda bulunmaktadır. Her şeyden önce birleşme, bölünme ve tür değiştirmeye ilişkin hükümler bağımsız bir kanun ile değil genel kanun olan TTK ile düzenlenmiştir. Bu nedenle de vakıflar, dernekler ve tek kişi işletmeleri kanun kapsamında değildir. Anılan hükümlerin uygulama alanı ticaret şirketleridir³. Ayrıca, malvarlığının devrine ilişkin düzenlemeye yer verilmediği gibi uluslar arası birleşme ve bölünmelere de yer verilmemiştir⁴.

Çalışmamız kapsamında yeni TTK'nın getirdiği en büyük yenilik, mevcut TTK'da düzenlenmiş olan “birleşme” ve “tür değiştirme” kurumlarının yanında çeşitli kanunlarda düzenlemesi bulunan ancak yürürlükteki TTK'da düzenlenmeyen “bölünme” kurumuna yer verilmesidir. Böylece anılan yeniden yapılandırma işlemlerinin tamamı yeni TTK'da ayrıntılı olarak düzenlenmiş bulunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu bu düzenlemeler genel hatlarıyla ele alınacaktır.

II. 6102 SAYILI TTK'YA GÖRE KOBİ KAVRAMI

6102 sayılı yeni TTK, doğrudan KOBİ'lere özgü bir kanun olmamakla birlikte ticari hayatı düzenleyen temel kanun olması ve Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık yüzde doksan dokuzunun KOBİ niteliğinde olması sebebiyle KOBİ'ler tümüyle TTK'nın uygulama alanındadır⁵. Genel olarak küçük ve orta ölçekli işletmeleri ifade eden KOBİ kavramına ilk kez yeni TTK'da yer verilmiştir. Ancak sözkonusu TTK, doğrudan KOBİ kavramını tanımlamamıştır. Yeni TTK, mevcut TTK'dan farklı olarak, ticari işletmeleri ve sermaye şirketlerini sınıflandıran ölçekler sistemi getirmiştir. Anılan Kanunun 135/2 inci maddesi uyarınca, KOBİ'lerin belirlenmesine ilişkin iki hüküm düzenlenmiştir. Bunlardan birincisi, m. 1522'de şahıs şirketleri için KOBİ ölçütleri, ikincisi ise, m. 1523'te sermaye şirketleri için KOBİ ölçütleridir. Buna göre, m. 1522'de yer alan işletmelere ilişkin ölçekler doğrudan KOBİ'leri çağrıştırmakla birlikte m. 1523'teki sermaye şirketlerine ilişkin ölçekler, küçük, orta, ve büyük ölçekli şirketler ayırımını ortaya çıkarmaktadır. Bir başka deyişle yeni TTK, mevcut TTK'dan farklı olarak, işletmeleri ve sermaye şirketlerini sınıflandıran bir ölçekler sistemini kabul etmiştir.

Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi 6102 sayılı TTK m. 1522'de ticari işletmelere ilişkin ölçekler düzenlenmiştir. Anılan hüküm doğrudan KOBİ'lere yöneliktir⁶. M. 1523'de ise sermaye şirketlerine ilişkin ölçeklere yer verilmiştir. Her ne kadar maddenin kenar başlığında “sermaye şirketleri” ifadesi kullanılmış ise de m. 1523/1'e göre, m. 1522'ye dayanarak çıkarılacak yönetmelikte belirlenen ölçütler sermaye şirketleri için de geçerli olacaktır. Belirlenen ölçütleri aşan sermaye şirketleri ise “büyük sermaye şirketi” sayılacaktır. M. 1523/2'de küçük ya da orta ölçekli olsa da şirketin “büyük sermaye şirketi” olarak kabul edileceği durum ifade edilmiştir⁷.

³ 6102 sayılı TTK m. 124 uyarınca ticaret şirketleri; kolektif, komandit, anonim, limited ve kooperatiftir. Kolektif ile komandit şirket şahıs şirketi, anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit ise sermaye şirketi olarak kabul edilir. Kooperatifler ise ticaret şirketi olarak kabul edilmesine rağmen şahıs ya da sermaye şirketi kriterlerine uygun olmadığından bu ayırımın dışında tutulmuştur.

⁴ Detaylı bilgi için bkz. TTK Tasarısı madde gerekçeleri (Hükümetin 2005 tasarısındaki madde gerekçeleri), s. 41.

⁵ Korkut Özkorkut, “1522. Madde Açısından Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Bakışının Değerlendirilmesi”, BATİDER, C. 25, S. 3, s. 146.

⁶ Söz konusu hüküm uyarınca, “Küçük ve Orta ölçekli ticari işletmeleri tanımlayan ölçütler, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun görüşleri alınarak, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yönetmelikle düzenlenir. Yönetmelik, Resmi Gazetede yayımlanır. Bu ölçütler, bu Kanunun ticari defterler ile finansal tablolara ve raporlamaya ilişkin olanlar başta olmak üzere, ilgili tüm hükümlerine uygulanır.” Bahsi geçen yönetmelik, çalışmanın yazıldığı sırada yayınlanmamıştır. Fakat şunu söyleyebiliriz ki, hükümden bahsedilen yönetmelik KOBİ'lere ilişkin mevcut yönetmeliğin yerini alacaktır.

⁷ M.1523/2-a “ Borçlanma araçları veya özkaynağa dayalı finansal araçları kamuya açık bir piyasada (yerel ve bölgesel piyasalar da dahil olmak üzere, yerli veya yabancı bir sermaye piyasasında veya tezgah üstü piyasada) işlem gören veya bu tür piyasada işlem görmek üzere söz konusu araçları ihraç edilme aşamasında bulunan sermaye şirketleri.

b- Esas faaliyet konularından biri, varlıkları güvenilir kişi sıfatıyla geniş bir kitle adına muhafaza etmek olan bankalar, yatırım bankaları, sigorta şirketleri, emeklilik şirketleri ve benzerleri.”

Her iki hüküm birlikte değerlendirildiğinde diyebiliriz ki, yeni TTK, KOBİ kavramını belirler iken küçük, orta ve büyük ölçekli şirketler ayırımını yapmıştır. Anılan Kanunun bazı hükümleri doğrudan bu ölçeklere göre düzenlenmiştir⁸.

III- YENİDEN YAPILANDIRMA İŞLEMLERİ

A. BİRLEŞME

6102 sayılı TTK'da birleşme hükümleri mevcut Kanundan farklı olarak çok ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir. Mevcut TTK'da sadece altı maddeden oluşan birleşme hükümleri yeni TTK'da toplam yirmi üç maddedir. Birleşme hükümlerinin bu kadar detaylı düzenlenmesindeki amaç; birleşmeye ortak kurallar getirilerek güvenli ve şeffaf bir birleşmenin gerçekleşmesi ile birlikte birleşme halinde pay sahiplerinin, alacaklıların ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını sağlamaktır⁹.

1. Birleşme Kavramı ve Türleri

Şirketler hukukuna özgü teknik bir terim olan “birleşme kavramı, devralma ve yeni kuruluş nev’indeki birleşmeleri kapsayan üst bir kavramdır. Dar ve teknik bir tanıma göre birleşme, çeşitli sermaye ortaklıklarının tasfiye edilmeksizin bir ortaklık haline gelmesi ve birleşen ortaklık veya ortaklıkların pay sahiplerine, bu ortaklığın paylarının verilmesidir¹⁰.”

Şirket birleşmeleri, mevcut TTK'da olduğu gibi yeni TTK'da da iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan birincisi, “devralma şeklinde birleşme”dir. Bu tür birleşmede bir şirket diğer şirketi devralır ve devralınan şirketin tüzel kişiliği sona erer. İkinci tür birleşme de ise iki ya da daha fazla ticaret şirketi yeni bir şirket çatısı altında birleşerek kendi tüzel kişiliklerini sona erdirirler. Bu tür şirket birleşmeleri de “yeni kuruluş şeklinde birleşme” olarak adlandırılmaktadır. Görüldüğü üzere TTK hükümlerine göre birleşmenin gerçekleşebilmesi için en az iki tane ticaret şirketinin mevcudiyeti ve bu şirketlerden en az birinin tüzel kişiliği birleşme neticesinde sona ermiş olmalıdır.

2. Geçerli Birleşmeler

Yeni TTK'da birleşme türleri değişmemiştir. Ancak mevcut TTK'da düzenlenen ve şirket birleşmelerine hakim olan yalnızca “aynı tür şirketler birleşebilir” kuralı kaldırılmıştır. Yeni TTK'ya göre türler arası birleşme mümkündür. Yani, bir halka açık anonim ortaklık ile bir limited şirket birleşebileceği gibi, bir anonim ortaklık ile bir ticari işletme de birleşebilecektir. Bu düzenlemenin altında yatan anlayış; şirket pay sahiplerinin işletmelerini diledikleri şekilde yapılandırabilmeleridir¹¹. Kanun hangi şirketin hangi şirket ile birleşebileceğini m. 137'de açıkça düzenlemiştir. Anılan hüküm geçerli birleşme hallerini sermaye şirketleri, şahıs şirketleri ve kooperatifler olmak üzere üç sınıf halinde düzenlemiştir. Buna göre,

- Sermaye şirketleri; sermaye şirketleriyle, kooperatiflerle ve devralan şirket olmaları şartıyla, kolektif ve komandit şirketlerle birleşebilirler,
- Şahıs şirketleri; devrolunan şirket olmaları şartıyla sermaye şirketleriyle, devrolunan şirket olmaları şartıyla kooperatiflerle birleşebilirler,
- Kooperatifler, kooperatiflerle, sermaye şirketleriyle ve devralan şirket olmaları şartıyla şahıs şirketleriyle birleşebilirler.

⁸ Örneğin, finansal raporlama ve denetleme standartları, finansal tabloların ilanı, denetçilerin seçimi, şirketlerin yeniden yapılandırılmasında bölünme ve birleşmenin denetlenmesi.

⁹ Korkut Özkorkut, “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın Sermaye Şirketlerine Getireceği Yenilik ve Değişiklikler-I”, Yaklaşım Dergisi, Şubat 2009, S.194, s. 239 vd.

¹⁰ Hamdi Yasaman, *Anonim Ortaklıkların Birleşmesi*, BATİDER, Oğaç Matbaası, Ankara 1987, s. 5.

¹¹ Esasen serbest piyasa ekonomisinde faaliyet gösteren işletmelerin kendi çıkarlarına ve işletmenin büyüklüğüne ve gelişmesine paralel olarak en uygun şekilde yapılanması gerekir ki, bu da farklı hukuki yapıdaki işletmelerin bölünme ve birleşmesini gerektirmektedir. Detaylı bilgi için bkz. Ayşe Odman, “Ticaret Ortaklıklarının Bölünerek Ve/Veya Birleşerek Yeniden Yapılandırılması”, 40. Yılında Türk ticaret Kanunu, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayın No: 714, İstanbul 1997, s. 48.

3. Birleşmeye Katılabilecek Şirketler ve Sermaye Şirketlerinin Kolaylaştırılmış Şekilde Birleşmesi

Mevcut TTK'da karşılığı bulunmamaktadır. İlk kez yeni TTK ile düzenlenmiştir. Böylece, tasfiye halindeki bir şirket ile sermayesinin belirli bir oranını kaybetmiş ve borca batık durumda olan şirketlerinde birleşmeye katılması yasal olarak mümkün hale gelmiştir. Ayrıca sermaye şirketlerine, birleşme işlemlerinde kolaylıklar sağlayan kolaylaştırılmış birleşme imkanı getirilmiştir. Kolaylaştırılmış birleşme işlemleri daha çok grup içi birleşmelerde mümkündür.

3.1. Tasfiye Halindeki Bir Şirketin Birleşmeye Katılması

Yeni TTK m. 138'de düzenlenmiştir. Anılan hüküm uyarınca, tasfiye halinde bulunan bir şirket dahi bir başka şirket ile birleşebilecektir. Fakat m. 138/1'e göre, bu nitelikte bir şirketin birleşebilmesi için iki şart gereklidir. Bunlardan birincisi, tasfiye halindeki şirketin malvarlığının yani tasfiye paylarının dağıtılmaya başlanılmamış olması, ikincisi ise, tasfiye halindeki şirketin devrolunan (katılan) şirket olmasıdır¹². Şartları sağlayan şirketin birleşebilmesi için ayrıca işlem denetçisinin raporuna ihtiyaç vardır. Şöyle ki, anılan şartların varlığı, işlem denetçisinin, bu durumu doğrulayan raporunun, devralan şirketin merkezinin bulunduğu yerin ticaret sicili müdürlüğüne sunulması ile ispat olunur. Kısaca yeni TTK'ya göre, tasfiye halindeki şirket devralan şirket olmadığı sürece birleşebilecektir. Burada amaç şirketin değil işletmenin kurtarılmasıdır.

3.2. Sermayenin Kaybı veya Borca Batıklık Halinde Birleşmeye Katılma

Yeni TTK m.139'da düzenlenen hüküm ile sermayesini belli bir oranda yitirmiş ya da borca batık olan bir şirketin birleşmeye katılması mümkün kılınmıştır. Kanun bu düzenlemesi ile iyileştirici birleşmeye olumlu yanıt vermiştir¹³. Söz konusu hükme göre, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının yarısı bilanço zararları ile yitirilmişse ya da borca batık durumda bulunan bir şirket, kaybolan sermayeyi veya gerekiyorsa borca batıklık durumunu karşılayabilecek tutarda serbestçe, tasarruf edilebilen özvarlığa sahip bulunan bir şirket ile birleşebilir.

3.3. Sermaye Şirketlerinin Kolaylaştırılmış Şekilde Birleşmesi

Yeni TTK m. 155'de iki fıkra olarak düzenlenmiştir. Birinci fıkrada, devralan sermaye şirketi, devrolunan sermaye şirketinin oy hakkı veren bütün paylarına ya da bir şirket veya bir gerçek kişi ya da kanun yahut sözleşme dolayısıyla bağlı bulunan kişi grupları, birleşmeye katılan sermaye şirketlerinin oy hakkı veren tüm paylarına, sahiplerse bu şirketler kolaylaştırılmış düzene göre birleşebileceklerdir. Bu fıkraya göre kolaylaştırılmış birleşmenin gerçekleşebilmesi için devralan sermaye şirketi, devrolunan sermaye şirketinin oy hakkı veren bütün paylarına sahip olmalıdır ya da birleşen sermaye şirketlerinin oy hakkı veren paylarının yüzde yüzü bir şirkete, bir gerçek kişiye veya miras şirketi, adi şirket gibi kişi gruplarına ait olmalıdır. İkinci fıkra da ise devralan sermaye şirketi, devrolunan sermaye şirketinin tüm paylarına değil de oy hakkı veren payların en az yüzde doksanına sahipse, azınlıkta kalan pay sahiplerinin korunması sağlanmış ise bu halde de kolaylaştırılmış birleşme mümkündür.

Kolaylaştırılmış birleşme hükümlerinden sadece sermaye şirketleri yararlanabilecektir. Ancak her sermaye şirketi değil yalnızca birleşme sonucu alacaklıların haklarının zarara uğraması söz konusu olmayan sermaye şirketleri yararlanabileceklerdir. Bu hükümlerin kıyas yolu ile şahıs şirketlerine uygulanması mümkün değildir. Yukarıda anılan her iki fıkra için m. 156'da ayrı ayrı kolaylıklar düzenlenmiştir. Özetle, kolaylaştırılmış birleşmeyi gerçekleştirecek sermaye şirketleri, birleşme raporunu

¹² Anılan hüküm Moroğlu tarafından eleştirilmiştir. Yazara göre, tasfiye halindeki bir şirket devralan şirket olarak da birleşebilmelidir. Çünkü bu düzenleme yeni TTK m. 548'inci maddeye aykırılık oluşturmaktadır. Şöyle ki, şirket malvarlığı pay sahipleri arasında dağıtılmaya başlanmadıkça alınacak bir genel kurul kararı tasfiyeden dönülebilir ve şirketin devamı sağlanabilir. Bu halde de şirket, "devralma suretiyle birleşme" yolunu kullanarak birleşebilmelidir. Bkz. Erdoğan Moroğlu, **Türk Ticaret Kanunu tasarısı ile Yürürlük ve Uygulama Kanunu Tasarısı Taslağı**, Türkiye Barolar Birliği Yayını, Ankara 2006, 4. Bası, s. 89.

¹³ 6102 sayılı TTK m. 139'un gerekçesi.

düzenlemekle, birleşme sözleşmesinin denetlenmesini ve inceleme hakkını sağlamakla yükümlü olmayacakları gibi birleşme kararını genel kurulun onayına da sunmayabilirler. Kanun bu işlemlerinin yapılıp yapılmamasını birleşen şirketlere bırakarak kolaylık sağlamaktadır.

4. Birleşme İşlemleri

4.1. Birleşme Sözleşmesinin ve Birleşme Raporunun Hazırlanması

Yeni TTK m. 145'de düzenlenen birleşme sözleşmesi birleşme işleminin temelidir. Birleşme sözleşmesi, birleşmeye katılan şirketlerin yönetim organlarıca yazılı şekilde yapılır. Yazılılık şartı geçerlilik şartıdır. Birleşme sözleşmesi¹⁴, şirket genel kurulun iznine gerek olmaksızın şirket yönetim organının bir kararı ile gerçekleşir; imzayı yetkililer atar. Anılan sözleşmenin yapılması yönetim organının devredilemez yetkileri arasındadır. Bir başka deyişle, yönetim organı bu yetkiyi başkasına, mesela anonim şirketlerde müdürlere devredemez¹⁵.

Birleşme sözleşmesinin yanında birleşmeye katılan şirket yönetim organları, ayrı ayrı ya da birlikte, birleşme hakkında bir rapor hazırlamalıdır. Amaç, birleşmeye katılan şirketlerin ortaklarına somut olaydaki birleşmeye ilişkin ve bu birleşmeyi tanımlayan bilgi vermektir. Birleşme raporunun içeriği m. 147'de ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Anılan hüküm uyarınca, tüm ortakların onaylaması halinde küçük ve orta ölçekli şirketlerde birleşme raporunun düzenlenmesinden vazgeçilebilir.

4.2. Birleşme Sözleşmesinin ve Birleşme Raporunun Denetlenmesi

Yeni TTK'da birleşmeye ilişkin hükümlerin en önemli önemlilerinden birisi de işlem denetçisinin denetimidir¹⁶. Birleşmeye katılan şirketlerin, birleşme sözleşmesini, raporunu ve birleşmeye esas oluşturan bilançoğu bu konuda uzman bir işlem denetçisine denettirmeleri şarttır. Genel kurul tarafından atanan işlem denetçisinin birleşme konusunda uzman olması aranır.

Birleşme kararı, işlem denetçisinin birleşme sözleşmesi ve raporunun denetlemeden alınır, karara olumlu oy vermemiş ve bunu tutanağa geçirmiş bulunan birleşmeye katılan ortaklıkların ortakları, kararın Ticaret Sicili Gazetesinde ilanından itibaren iki ay içinde iptal davası açabilirler. Böyle bir durumda mahkeme, işlem denetçisinden denetim raporu alınması için taraflara ek süre verir. Bu süre içinde işlem denetçisi raporu alınamazsa mahkeme birleşme kararını iptal eder. Yeni TTK m. 149 uyarınca, işlem denetçisince yapılacak denetimin amacı, ortakların, azınlığın ve alacaklıların korunmasıdır¹⁷.

4.3. Birleşme Kararının Genel Kurul Tarafından Onanması

Geçerli bir birleşmeden söz edebilmemiz için yönetim organı tarafından hazırlanan birleşme sözleşmesi genel kurul tarafından onaylanmalıdır¹⁸. Birleşen şirketlerin genel kurullarının onayına kadar birleşme sözleşmesi askıdadır. Birleşme sözleşmesinin onanması kararı, genel kurulun devredilemez nitelikteki yetkilerindedir ve birleşmeye katılan şirketlerin genel kurullarının onayına tabidir. Bu nedenle kuruluş yoluyla birleşmede, birleşme sonucu kurulan şirket hariç olmak üzere hem devreden şirkette hem

¹⁴ Birleşme sözleşmesinin içeriği m. 146'da düzenlenmiştir. Söz konusu hüküm sözleşmede bulunması gereken asgari zorunlu içeriği düzenler. Hükümde yer almayan kayıtlar da sözleşmeye konulabilir.

¹⁵ 6102 sayılı TTK m. 145'in gerekçesi.

¹⁶ Yeni TTK m. 351'de düzenlenen işlem denetçisi, m. 400'e göre, ortakları, yeminli mali müşavir ya da serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyan bir bağımsız denetleme kuruluşu olabileceği gibi yeminli mali müşavir ya da serbest muhasebeci mali müşavir de olabilir. İşlem denetçisi, şirketin kuruluşunu, sermaye artırımını, birleşmeyi, bölünmeyi, tür değiştirmeyi, yüksek hacimli menkul değer ihracını denetleyen konusunda uzman kişidir.

¹⁷ Aslı Elif Gürbüz Usluel, "Yeni Türk ticaret Kanunu Çerçevesinde Ticaret Ortaklıklarının Birleşme, Bölünme ve Tür Değiştirmesinde İşlem Denetçisi ve Hukuki Sorumluluğu", BATİDER, Haziran 2011, C. XXVII, S. 2, s. 138 vd.

¹⁸ Emredici nitelikte bir düzenlemedir genel kurul onayı yok ise birleşme de yoktur. Bu hükmün tek istisnası; TTK m. 155'e göre, kolaylaştırılmış sisteme göre birleşen ortaklıklar için düzenlenmiştir. Bu sisteme göre, getirilen kolaylıklardan birisi de m. 151'da düzenlenen birleşme kararının genel kurulun onayına sunulmadan alınmasıdır.

de devralan şirkette birleşme kararı alınmalıdır. Bu kararın önce devreden ya da devralan şirkette alınmasının önemi yoktur. Genel kurulda aranacak nisap birleşen şirketlerin türüne göre değişmektedir¹⁹.

4.4. Birleşme Kararının Ticaret Siciline Tescili ve Hukuki Sonuçları

Birleşme tescil ile hüküm ifade eder. Bu nedenle birleşmeye katılan şirketler tarafından birleşme kararı alınır alınmaz, yönetim organları, birleşmenin tescili için ticaret siciline başvurmalıdır. Birleşme kararı tüm şirketlerce henüz alınmamışsa, diğer bir şirket kararı onaylatmış bile olsa ticaret siciline başvuramaz. Ayrıca devralan şirket, birleşmenin gereği olarak sermayesini artırmışsa, ek olarak esas sözleşme değişikliklerini de ticaret siciline vermelidir. Birleşmenin tescili ile devrolunan şirketin bütün aktif ve pasifi kendiliğinden devralan şirkete geçer ve devrolunan şirket infisah eder. Devrolunan şirketin ortakları devralan şirketin ortağı olur. Birleşme kararı, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan olunur.

5. Birleşmede Pay Sahiplerinin, Şirket Alacaklılarının ve Diğer Menfaat Sahiplerinin Korunması

Şirketlerin birleşmesi, şirket ortakları ve alacaklıları bakımından çok önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşletmelerin malvarlığı, o işletme ile ticari ilişkiye giren şirket alacaklıları ve diğer üçüncü kişiler açısından bir güvencedir. Bir işletme birleşme yoluyla malvarlığını devrettiği takdirde işletmenin alacaklıları bu güvenceden yoksun kalacaklardır. İşte yeni TTK, bu alanda da önemli düzenlemeler getirmektedir.

Birleşmede ortaklık payının ve haklarının korunmasını düzenleyen m. 140 uyarınca, mevcut TTK'da olduğu gibi yeni TTK'da da pay sahipliğinin devamlılığı ilkesi esas alınmıştır. Bu ilke uyarınca, devrolunan şirketin her bir ortağının, devrolunan şirketteki payının değerini karşılayacak ve şimdiye kadarki payının verdiği haklarına eşit haklar içeren bir devralan şirket payını talep hakkına sahiptir. Bu ilkenin istisnası ayrılma akçesidir. İlk kez yeni TTK'da bir seçimlik hak olarak m. 141'de düzenlenmiştir. Anılan hüküm uyarınca, birleşmeye katılan şirketler, birleşme sözleşmesinde ortaklara, devralan şirkette, pay ve ortaklık haklarının gerçek değerine denk ayrılma akçesini seçimlik hak olarak önerebilirler. Ortaklar isterlerse, ortak olma durumlarını devam ettirirler ya da ayrılma akçesini alarak şirketten ayrılırlar. Ayrılma akçesinin etkisi çift yönlüdür. Devredilen şirkete de, birleşmeye muhalif olan ortağın ya da ortakların şirketten çıkarılmaları olanağını sağlamaktadır. Ayrılma akçesinin yanında bir diğer yenilik de denkleştirme akçesidir. Mevcut TTK'nın izin vermediği denkleştirme akçesi birleşme işleminin kavramsal bir ögesi olmayıp, birleşmenin uygulanmasını kolaylaştıran bir araçtır. Hüküm uyarınca denkleştirme akçesi, verilen payın gerçek değerinin onda birini aşamaz²⁰.

Birleşmede alacakların korunmasını düzenleyen yeni TTK m. 157 uyarınca, birleşme işleminin engellenmesi mümkün değildir. Ancak, alacaklılar teminat talep edebilir. Buna göre, birleşmeye katılan şirketlerin alacaklıları birleşmenin hukuken geçerlilik kazanmasından itibaren üç ay içinde talepte bulunurlarsa, devralan şirket bunların alacaklarını teminat altına alır. Fakat, devralan şirket alacağın birleşme dolayısıyla tehlikeye düşmediğini bir işlem denetçisi raporuyla ispat ederse, teminat verme yükümlülüğü ortadan kalkar. M. 149'da inceleme hakkı düzenlenmiştir. Buna göre, birleşmeye katılan şirketler, birleşme kararının alınacağı genel kurul toplantısından önceki 30 gün içinde birleşme sözleşmesini, raporunu ve denetleme raporunu son üç yılın yıl sonu finansal tablolarıyla, yıllık faaliyet raporlarını ortakların ve menfaati bulunan kişilerin ve diğer ilgililerin incelemesine sunmakla yükümlüdür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta inceleme hakkı, sadece ortaklara değil diğer menfaat sahiplerine de tanınmıştır. Tüm ortakların onaylaması halinde, küçük ölçekli şirketler inceleme hakkının kullanılmasından vazgeçebilirler.

¹⁹ Hülya Çoştan, *TTK Tasarısı'nın Yeniden Yapılanma Kararlarını Düzenleyen Hükümleri*, Seçkin Yayınları, Ankara 2009, s. 31 vd.

²⁰ Denkleştirme akçesi, malvarlıklarının değerlendirilmesinde sıkça karşılaşılan küsurun atılması karşılığında verilecek nakdi ifade eder. Bkz. m. 140'ın gerekçesi

B. BÖLÜNME

Mevcut TTK'da birleşme kurumu düzenlenmiş olmakla birlikte bölünme kurumuna yer verilmemiştir. Halihazırda şirket bölünmeleri 2006 tarihinde yürürlüğe giren 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu değişik m. 19 ve 20'de ve "Anonim ve Limited Şirketlerin Kısmi Bölünme İşlemlerinin Usul ve Esaslarının Düzenlenmesi Hakkında Tebliğ" de düzenlenmiştir. İlk kez bölünmeye ilişkin kanun hükümlerine yeni TTK'da yer verilmiştir ki bu olmazsa olmaz bir düzenlemedir. Bölünme türlerinde mevcut durumdan farklı bir düzenleme yoktur. TTK tam ve kısmi bölünme olmak üzere her iki bölünmeyi de düzenlemiştir. Birleşmede olduğu gibi şirket pay sahiplerini ve alacaklılarını koruyan hükümlere bölünmede de yer verilmiştir.

1. Bölünmenin Tanımı ve Türleri

Bir yeniden yapılandırma modeli olarak ticaret ortaklıklarının bölünmesi, çeşitli ülkelerin hukuki düzenlemelerinde de farklı sözcüklerle adlandırılmaktadır. Birleşmeden farklı olarak bölünme de bir terim birliği yoktur. 6102 sayılı yeni TTK'ya göre bölünme kavramı ise, sermaye şirketlerinin ve kooperatiflerin malvarlıklarını tamamen ya da kısmen kendilerinden ayırarak tasfiyesiz olarak ve kısmi külli halefiyet yoluyla başka sermaye şirketlerine veya kooperatiflere devretmeleri ve bunun sonucunda da bölünen şirketin ortaklarının devralan şirketlerde ortak konumunu elde etmeleri şeklinde ifade edilmiştir²¹.

Yeni TTK m. 159 uyarınca, Türk hukukunda bölünme tam ve kısmi bölünme olmak üzere iki şekilde gerçekleşir²². Tam bölünme ile kastedilen, şirketin tüm malvarlığı bölümlere ayrılır ve diğer şirketlere devrolunur. Bölünen şirketin ortakları, devralan şirketlerin paylarını ve haklarını iktisap ederler. Tam bölünüp devrolunan şirket sona erer ve unvanı ticaret sicilinden silinir. Kısaca tam bölünme halinde, bölünen şirketin hukuki varlığı sona erer. Tüm malvarlığı da mevcut ya da yeni kurulacak en az iki şirkete geçer ve bölünen şirketin ortakları devralan şirketin ortakları olurlar. Kısmi bölünmede ise malvarlığı bölünen ortaklığın infisahı söz konusu değildir. Yani kısmi bölünmede, bir şirketin malvarlığının bir ya da birden fazla bölümü diğer şirketlere devrolunur. Bölünen şirketin ortakları, devralan şirkete ya da şirketlerde ortak olurlar. Bu nitelikteki bölünmelere aynı sermaye konulamaz.

Ayrıca üçüncü tür bölünme diyebileceğimiz bir bölünme türü daha vardır ki o da "yavru şirket kurma" şeklinde ifade edilmektedir. Kısmi bölünmenin bir türü olan bu nitelikteki bölünme de ise, bölünen şirket bölünen malvarlığı parçasını başka şirkete aynı sermaye olarak koyar, yani geçiş, külli halefiyet yolu ile gerçekleşmez. Yeni TTK m. 159'da bölünmenin bu türüne de yer verilmiştir.

2. Geçerli Bölünmeler

Yeni TTK m. 160'da düzenlenmiştir. Anılan hüküm uyarınca, bölünme ancak sermaye şirketleri ve kooperatifler arasında mümkündür. Kanun bölünebilen şirketleri sınırlayıcı bir tarzda düzenlemiştir. Fakat bu düzenleme, her sermaye şirketinin ve kooperatif şirketin kendi genel türü içinde bölüneceği şeklinde yorumlanmamalıdır. Bir anonim şirket, başka bir sermaye şirketine ya da kooperatife bölünebilir. Şahıs şirketlerinin sermaye şirketine ya da sermaye şirketlerinin şahıs şirketlerine bölünmesine izin vermemiştir. Anılan maddenin gerekçesinde de ifade edildiği gibi bu sınırlandırma, tür değiştirme yoluyla aşılabilir.

²¹ Yeni TTK m. 159'un gerekçesi.; "Bölünmenin hukuk alanında ifade ettiği anlam, ekonomi alanında ifade ettiği anlamdan daha dardır. Bununla birlikte hukuki anlamdaki her bölünmede ekonomik anlamda da bölünme vardır." Detaylı bilgi için bkz. Hülya Çoştan, **Anonim Ortaklıklarda Bölünme**, Turhan Kitapevi, Ankara 2004, s. 8 vd.

²² Tam ve kısmi bölünme dışında birden çok bölünme türleri mevcuttur. Detaylı bilgi için bkz. Mehmet Helvacı, "**Bölünmeyi Ortaya Çıkaran Sebepler BÖLÜNME TÜRLERİ Türk Hukukunda Durum ve Tanım Sorunu**", Doç. Dr. Mehmet Somer'e Armağan, İstanbul 2006, s. 150 vd.

3. Bölünme İşlemleri

3.1. Bölünme Sözleşmesi/Planının ve Raporunun Hazırlanması

Yeni TTK m. 166 uyarınca, bir şirket, bölünme yoluyla, malvarlığı unsurlarını var olan şirketlere devri halinde bölünme sözleşmesinden, fakat bir şirket, bölünme yoluyla, malvarlığının bölümlerini yeni kurulacak şirketlere devri halinde bölünme planından söz edilir. Hem bölünme sözleşmesinin hem de bölünme planının yazılı şekilde yapılması ve bunların genel kurul tarafından yasanın aradığı nisaplarla onaylanması şarttır.

Birleşme hükümlerinde olduğu gibi bölünmede de bölünmeye katılan şirketlerin yönetim organları, bölünme hakkında ayrı ya da ortak rapor hazırlarlar. Rapor, bölünmenin amacını ve sonuçlarını, bölünme sözleşmesini/planını, payların değişim oranlarını ve gereğinde ödenecek denkleştirme tutarını, özellikle devreden şirketin ortaklarının devralan şirketteki haklarına ilişkin açıklamaları ve m. 169'da belirtilen diğer unsurları içermelidir. Burada önemli olan eğer yeni kuruluş var ise, bölünme planına yeni şirketin sözleşmesi de eklenir. Tıpkı birleşme de olduğu gibi tüm ortakların onaylanması halinde küçük ölçekli şirketler bölünme raporunun düzenlenmesinden vazgeçebilirler.

3.2. Bölünme Sözleşmesinin/Planının ve Raporunun Denetlenmesi

6102 sayılı TTK m. 170 uyarınca, bölünme işlemleri de işlem denetçisi tarafından denetlenecektir. Tıpkı birleşme işlemlerinde olduğu gibi bölünmeye katılan şirketlerin, bölünme sözleşmesi/planı ve raporu bu konuda uzman bir işlem denetçisi tarafından denetlenmeleri şarttır. İşlem denetçisinin konunun uzmanı olması gerekmektedir. Birleşmenin denetlenmesini düzenleyen m. 148 hükmü bölünme işlemlerine de kıyasen uygulanacaktır.

3.3. Bölünme Kararı ve Bölünmenin Tescili

Bölünmenin gerçekleşebilmesi için bölünme kararının şirket genel kurulunca yasanın aradığı nisaplarla onaylanması gerekir. Bu onamının gerçekleşmesinden önce, bölünmeye katılan şirketler, talepte bulunan alacaklıların alacaklarını teminat altına almak zorundadırlar. Söz konusu teminatın sağlanmasından sonra, bölünmeye katılan şirketlerin yönetim organları, bölünme sözleşmesini ya da planını genel kurula sunar. Yeni TTK m. 179 uyarınca, genel kurulda bölünme onaylanınca, yönetim organı bölünmenin tescilini ister. Bölünme ticaret siciline tescille geçerlilik kazanır. Tam bölünmede devreden şirket ticaret siciline tescil ile birlikte infisah eder. Kısmi bölünmede ise devreden şirketin sermayesinin azaltılması gerekiyorsa buna ilişkin esassözleşme değişikliği de tescil ettirilir. Tescil ile tescil anında envanterde yer alan bütün aktif ve pasifler devralan şirketlere geçer.

4. Bölünen Şirketlerde Ortakların, Çalışanların ve Alacaklıların Hakları

Yeni TTK'da bölünme kurumu ortakları, çalışanları ve alacaklıları koruyacak şekilde tüm yönleriyle düzenlenmiştir. TTK m. 161 uyarınca, tam ve kısmi bölünmede şirket payları ve hakları ortak olma durumunun devamlılığı ilkesine göre açıkça korunmaktadır. TTK m. 178'e göre de, her iki tür bölünmede, işçilerle yapılan hizmet sözleşmeleri, işçi itiraz etmediği takdirde, devir günün ekadar bu sözleşmeden doğan bütüh hak ve borçlarla devralana geçer. Eski işveren ile devralan, işçinin bölünmeden evvel muaccel olmuş alacakları ile hizmet sözleşmesinin normal olarak sona ereceği ya da işçinin itirazı sebebiyle sona erdiği tarihe kadar geçen sürede muaccel olacak alacaklarından müteselsilen sorumlu olacaklardır. Alacaklıların teminat altına alınmasını düzenleyen m. 175 uyarınca da, bölünmeye katılan şirketler, talepte bulunmaları halinde alacaklıların alacaklarını teminat altına almak zorundadırlar. Fakat işlem denetçisinin konuya ilişkin olumlu raporu ile ispatı halinde teminat altına almak yükümlülüğü ortadan kalkar.

C- TÜR DEĞİŞTİRME

Şirketler ticari hayatın getirdiği koşullar karşısında zamanla hukuki yapılarında değişiklik yoluna gidebilirler. Bu değişiklik şirketler hukukunda "tür değiştirme" olarak adlandırılmaktadır. Mevcut TTK'da sadece bir maddede düzenlenen tür değiştirme yeni TTK'da ayrıntılı olarak 180 ve 190 ıncı maddeler arasında düzenlenmiştir. Mevcut düzenlemeden farklı olarak yeni düzenlemede şirket türünün

değiştirilmesinde “aynı tür” kuralı aranmamaktadır. Böylece şirketlerin tür değişimi kolaylaştırılmıştır. Yeni düzenlemeye göre, bir anonim ortaklık limited ortaklığa bir limited ortaklık kolektif ortaklığa dönüşebilecektir. Kanun geçerli olan tür değiştirmelerini yürürlükteki TTK'dan farklı olarak liste halinde hükme bağlamıştır.

1. Tür Değiştirme Kavramı

Genel olarak tür değiştirme kavramı, bir ticaret ortaklığının tasfiye edilmeksizin, ekonomik ayniyetini ve devamlılığını koruyarak bulunduğu türden başka bir türe dönüşmesidir²³. Bir diğer ifadeyle tür değiştirme, şirketin hukuki yapısının değiştirilmesidir. Örneğin bir anonim şirketin bir limited şirkete ya da kooperatife dönüşmesi tür değiştirme olarak adlandırılmaktadır. Hem mevcut TTK hem de yeni TTK uyarınca, tür değiştirmeden söz edebilmemiz için eski türün tasfiye edilmeyerek malvarlığının bütünlüğünün korunması ve devamlılığını sürdürmesi şarttır. Kısaca, türünü değiştiren şirket eski türünün devamıdır. Yeni TTK'nın kabul ettiği sistem “biçim değiştirici tür değiştirme”dir²⁴.

2. Geçerli Olan Tür Değiştirmeler

Yeni TTK, mevcut TTK'dan farklı olarak geçerli tür değiştirmeleri m. 181'de açıkça düzenlemiştir. Buna göre,

- Bir sermaye şirketi; başka türde bir sermaye şirketine ya da bir kooperatife,
- Bir kolektif şirket; bir sermaye şirketine, bir kooperatife ya da bir komandit şirkete,
- Bir komandit şirket; bir sermaye şirketine, bir kooperatife ya da bir kolektif şirkete²⁵,
- Bir kooperatif bir sermaye şirketine dönüşebilir.

Anılan hüküm uyarınca, sermaye şirketleri ile kooperatiflerin şahıs şirketlerine dönüşmesine izin verilmemiştir. Bu düzenlemeden yola çıkarak diyebiliriz ki, hali hazırda tür değiştirmede herhangi bir sınırlama söz konusu değil iken, yeni düzenleme ile ticaret şirketlerinin tür değiştirmelerine kısmen de olsa bir sınırlama getirilmiştir²⁶.

3. Tür Değiştirmelerde Yapılması Gereken İşlemler

3.1. Bilançonun, Tür Değiştirme Planının ve Raporunun Hazırlanması

Tür değiştirme işlemlerinde temel kural, yeni türün kuruluşuna ilişkin hükümler uygulanır. Kuruluş işlemlerinden önce yapılması gerekenlerin başında şirket bilançosunun, tür değiştirme planının ve raporunun hazırlanması gelmektedir. Mevcut TTK'dan farklı olarak şirket bilançosunun çıkarılması açıkça düzenlenmiştir²⁷. Bundan başka şirket yönetim organı, tüm ortakların onayına sunulmak üzere yazılı olarak tür değiştirme planı hazırlar. Hazırlanan planda, şirketin tür değiştirmeden önceki ve sonraki ticaret unvanı, merkezi ve yeni türe ilişkin ibare, yeni türün şirket sözleşmesi ve ortakların tür değiştirmeden sonra sahip olacakları payların sayısını, cinsini ve tutarının ya da tür değiştirmeden sonra ortakların paylarına ilişkin açıklamalar bulunur.

²³ Ünal TEKİNALP (Poroy/Çamoğlu), **Ortaklıklar**, Beta Yayınları, 8. Bası, İstanbul 2000, s. 124 vd.

²⁴ Esasen hem yeni TTK'nın hem de mevcut TTK'nın kabul ettiği sistem budur. Fakat yürürlükteki TTK'da anonim şirketin limited şirkete dönüşmesi özel olarak düzenlenmiştir. Bu düzenlemeye göre tür değiştirme, öğretilde, “devredici tür değiştirme” olarak ifade edilmektedir. Bu halde, mevcut şirketin, kurulan yeni şirkete tasfiye edilmeksizin devredilmesi sözkonusudur. Yeni TTK'da bu türün uygulaması yoktur. Detaylı bilgi için bkz. TEKİNALP, **Ortaklıklar**, s. 125.

²⁵ Yeni TTK m. 182'de kolektif ve komandit şirketlerin tür değiştirmelerine ilişkin özel düzenleme getirmiştir. Buna göre, bir kolektif şirket bir komandit şirkete; kolektif şirkete bir komanditer ortağın alınması ile ya da şirketteki kolektif bir ortağın komanditer olması ile mümkündür. Aynı şekilde, bir komandit şirket, kolektif şirkete ancak şirketteki tüm komanditer ortakların şirketten çıkması ya da tüm komanditerlerin komandite ortak olması ile dönüşebilir. Bu özel düzenleme kendi kurallarını içermekte olduğundan bu düzenlemeye göre yapılacak olan tür değiştirmelere, yeni TTK'nın tür değiştirmeye ilişkin diğer hükümleri uygulanmaz.

²⁶ M. 181'in eleştirisi için bkz. Necla Güney Ağdağ, “**Türk Ticaret Kanunu Tasarısında Şirketlerin Yeniden Yapılanmasına İlişkin Düzenlemeler Hakkında Genel Değerlendirme**”, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.II, S. 1, 2005, s. 502. ; Moroğlu, s. 110-111

²⁷ Şirket bilançosunun dışında ara bilanço da hazırlamak gerekebilir. Ara bilançonun hazırlanması için gerekli koşullar ayrıntılı olarak m. 184/2-3'te düzenlenmiştir.

Tür değiştirme planının yanında yönetim organı tür değiştirme hakkında yazılı bir rapor da hazırlar. Bu raporda, tür değiştirmenin amacı ve sonuçlarının yanında yeni şirket sözleşmesi, yeni türe ilişkin kuruluş işlemlerinin yerine getirilmiş olduğu, tür değiştirmeden sonra ortakların sahip olacakları paylara dair değişim oranı, varsa ortaklar ile ilgili olarak tür değiştirmeden kaynaklanan ek ödeme ile diğer kişisel edim yükümlülükleri ve kişisel sorumluluklar ile ortaklar için yeni tür dolayısıyla doğan yükümlülükler hukuki ve ekonomik yönden açıklanarak gerekçeleri gösterilir. Yeni TTK m. 186/3 uyarınca, şirketin tüm pay sahiplerinin onaylaması halinde küçük ölçekli şirketlerde yönetim organı tür değiştirme raporu hazırlamayıabilir

3.2. Tür Değiştirme Planının ve Raporunun Denetlenmesi

şirket, tür değiştirme planını, tür değiştirme raporunu, tür değiştirmede esas alınan bilançoıyü işlem denetçisine denettirir. İşlem denetçisi, tür değiştirmeye ilişkin koşulların oluşup oluşmadığını, tür değiştirmeye esas alınan bilançonun gerçeği yansıtıp yansıtmadığını ve tür değiştirme işleminden sonra ortakların hukuki durumlarının korunup korunmadığını incelemek ve değerlendirmek zorundadır. Bu nedenle de şirket işlem denetçisine, yapılacak denetlemenin amacına hizmet edebilecek bütün bilgi ve belgeleri vermek zorundadır. Tür değiştirme raporunun hazırlanmasında olduğu gibi küçük ölçekli şirketler, tüm ortakların onaylaması halinde denetlemeden vazgeçebilirler.

3.3. Tür Değiştirme Kararı ve Tescil

Birleşme ve bölünme de olduğu gibi tür değiştirmede de yönetim organı, tür değiştirme planını genel kurula sunar. şirket yönetim organı, genel kurulda tür değiştirme kararı alınmasından otuz gün önce, tür değiştirme planını ve raporunu, denetleme raporunu ve son üç yılın finansal tablolarını, varsa ara bilançoıyü şirket merkezinde ortakların incelemesine sunmalıdır²⁸. Ayrıca, isteyen ortaklara anılan belgelerin birer nüshaları ücretsiz olarak verilir. Geçerli bir tür değiştirme kararının alınabilmesi için genel kurulda karar yasanın aradığı nisaplarla alınmalıdır. Geçerli nisaplar her tür şirket için farklı olarak düzenlenmiştir.

Yönetim organı tür değiştirmeyi ve yeni şirketin sözleşmesini tescil ettirir. Tür değiştirme tescil ile hukuki geçerlilik kazanır.

4. Payscalelerinin ve Çalışanların Korunması

TTK m. 183 uyarınca, tür değiştirmede ortakların şirket payları ve hakları korunur. Tıpkı bölünmede ve birleşmede olduğu gibi tür değiştirmede de şirket çalışanlarının hakları TTK m. 178 uyarınca korunmaktadır.

IV-YENİDEN YAPILANDIRMALARA İLİŞKİN ORTAK HÜKÜMLER

Yeni TTK m. 191-194 arasında birleşme, bölünme ve tür değiştirme olarak sınıflandırılan yeniden yapılandırma işlemlerine ilişkin ortak düzenlemeler getirmiştir.

M. 191'de yeni dava türleri düzenlenmiştir. Buna göre, birleşmede, bölünmede ve tür değiştirmede ortaklık paylarının ve ortaklık haklarının yeterince korunmadığını ya da ayrılma karşılığının hakkaniyete uygun belirlenmemiş olduğu düşünöen her ortak yetkili mahkemeden, uygun bir denkleştirme akçesinin belirlenmesini talep edebilir. Mahkeme kararı, aynı durumda bulunan tüm ortaklar hakkında hüküm doğurur.

M. 192'de birleşmenin, bölünmenin ve tür değiştirmenin iptali davasını düzenlemiştir. Buna göre, yeniden yapılandırma kararına olumlu oy vermemiş ve bunu tutanağa geçirmiş bulunan ortaklar, alınan yeniden yapılandırma kararının iptali davasını açabilirler.

M. 193'de sorumluk davası düzenlenmiştir. Buna göre, yeniden yapılandırma işlemlerine herhangi bir şekilde katılmış bulunan bütün kişiler şirketlere, ortaklara ve alacaklılara karşı kusurları ile

²⁸ Halka açık anonim ortakların tür değiştirmesi halinde, anılan belgeler sadece şirket merkezinde değil ayrıca Sermaye Piyasası Kurulunun istediği yerlerde ortakların incelemesine sunulur.

verdikleri zararlardan sorumludurlar. Denetçinin sorumluluğunu da düzenleyen sözkonusu hükmün ikinci fıkrasına göre de, yeniden yapılandırma işlemlerini denetlemiş kişiler şirketlere, münferit ortaklara ve alacaklılara karşı kusurları ile verdikleri zararlardan sorumludurlar.

M.194'de a tipik birleşme ve tür değiştirme düzenlenmiştir. Buna göre, bir ticari işletme, bir ticaret şirketiyle, onun tarafından devralınmak suretiyle birleşebilir. Anılan hüküm, ticari işletmelerin ticaret şirketleriyle birleşmelerine izin vermektedir. Bundan başka sözkonusu hüküm bir ticari işletmenin bir ticaret şirketine, bir ticaret şirketinin de bir ticari işletmeye dönüşmesine de izin vermektedir.

V- SONUÇ

KOBİ'ler, küçük ve esnek yapıda olmaları, gelişmelere uyum sağlayabilmeleri ve yarattıkları istihdam nedeniyle tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de oldukça önemli bir yere sahiptirler. Yeni TTK, doğrudan ya da dolaylı olarak KOBİ'lere yönelik bir çok düzenlemeler içermektedir.

Mevcut TTK'da yetersiz olarak düzenlenen, şirketlerin yeniden yapılandırılması işlemleri, yeni TTK'da İsviçre'nin 31.10.2003 tarihli, "Birleşme, Bölünme, Tür Değiştirme ve Malvarlığı Devrine İlişkin Federal Kanun" ile birlikte Avrupa Topluluğu yönergeleri esas alınarak ayrıntılı olarak hazırlanmıştır. Getirilen bu düzenlemeler ile birleşme, bölünme ve tür değiştirmenin daha güvenli ve şeffaf bir şekilde uygulanması sağlanmıştır. Öncelikle, bölünme işleminin yeni TTK'da düzenlenmiş olması nedeniyle ortaklıklar, yeni TTK'da düzenlendiği biçimde, bölünerek yeniden yapılanma imkanı bulacaklardır. Birleşmede mevcut TTK'daki aynı tür şirketler birleşebilir kuralı kaldırılarak tüm ticaret şirketlerinin birleşmesi tek bir başlık altında düzenlenmiştir. Böylece mevcut TTK'daki anonim ortaklıkların birleşmesini düzenleyen ayrı düzenlemeye son verilmiştir. Ayrıca yürürlükteki düzenlemeden farklı olarak yeni düzenlemede şirket türünün değiştirilmesinde "aynı tür" kuralı kaldırılarak şirketlerin tür değişimi kolaylaştırılmıştır.

Şirket ortaklarının, alacaklılarının ve çalışanlarının haklarının korunması, etkili bir denetim sisteminin getirilmesi açısından yeniden yapılandırmaya katılan şirketlerin yönetim organları, yazılı olarak yeniden yapılandırılma sözleşmesi/planı ve raporu hazırlamaktadırlar. Hazırlık aşamasındaki bu sürece ilk kez denetim getirilmiştir. Bununla birlikte yeni TTK'daki yeniden yapılandırmaya ilişkin düzenlemelerde ortakların, alacaklıların ve çalışanların haklarını koruyan hükümlere ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Tüm bu düzenlemeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde şirketlerin yeniden yapılandırılmasında kurumsal yönetimin adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin benimsendiğini söyleyebiliriz.

Sonuç olarak, yeni TTK, birleşme, bölünme ve tür değiştirme şeklinde sınıflandırılan üç tür yeniden yapılandırmayı tüm hüküm ve sonuçlarıyla düzenlemiştir. Doğrudan ya da dolaylı olarak KOBİ'lere yönelik bu düzenlemeler, KOBİ'lerin hukuki ve mali yapılarında önemli yenilikler getirmektedir. Önümüzdeki yılda yürürlüğe girecek yeni TTK'nın getirdiği bu düzenlemeler ile KOBİ'lerin işleyişi yeniden şekillenecek ve ülkemiz şirketleri açısından da yeni bir dönem başlayacaktır.

KAYNAKÇA

AĞDAĞ, Necla Güney. "Türk Ticaret Kanunu Tasarısında Şirketlerin Yeniden Yapılanmasına İlişkin Düzenlemeler Hakkında Genel Değerlendirme", Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.II, S. 1, 2005.

ÇOŞTAN, Hülya. TTK Tasarısı'nın Yeniden Yapılanma Kararlarını Düzenleyen Hükümleri, Seçkin Yayınları, Ankara 2009.

ÇOŞTAN, Hülya. Anonim Ortaklıklarda Bölünme, Turhan Kitapevi, Ankara 2004.

HELVACI, Mehmet. “**Bölünmeyi Ortaya Çıkaran Sebepler BÖLÜNME TÜRLERİ Türk Hukukunda Durum ve Tanım Sorunu**”, Doç. Dr. Mehmet Somer’e Armağan, İstanbul 2006.

MOROĞLU, Erdoğan. **Türk Ticaret Kanunu tasarısı ile Yürürlük ve Uygulama Kanunu Tasarısı Taslağı**, Türkiye Barolar Birliği Yayını, Ankara 2006, 4. Bası, s. 89.

ODMAN, Ayşe. “**Ticaret Ortaklıklarının Bölünerek Ve/Veya Birleşerek Yeniden Yapılandırılması**”, 40. Yılında Türk ticaret Kanunu, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayın No: 714, İstanbul 1997.

ÖZKORKUT, Korkut. “**1522. Madde Açısından Türk ticaret Kanunu Tasarısının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Bakışının Değerlendirilmesi (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler)**”, BATİDER, C. 25, S. 3.

ÖZKORKUT, Korkut . “**Türk Ticaret Kanunu Tasarısı’nın Sermaye Şirketlerine Getireceği Yenilik ve Değişiklikler-I**”, Yaklaşım Dergisi, Şubat 2009, S.194.

PASLI, Ali. **Anonim Ortaklığın Devralınması**, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2009.

USLUEL, Aslı Elif Gürbüz. “**Yeni Türk ticaret Kanunu Çerçevesinde Ticaret Ortaklıklarının Birleşme, Bölünme ve Tür Değiştirmesinde İşlem Denetçisi ve Hukuki Sorumluluğu**”, BATİDER, Haziran 2011, C. XXVII, S. 2.

YASAMAN, Hamdi. **Anonim Ortaklıkların Birleşmesi**, BATİDER, Olgaç Matbaası, Ankara 1987

TEKİNALP, Ünal. (Poroy/Çamoğlu), **Ortaklıklar**, Beta Yayınları, 8. Bası, İstanbul 2000,

YENİ TTK'NIN KOBİ'LERİN FİNANSAL BİLGİ SİSTEMİNE YANSIMALARI

Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU
Galatasaray Üniversitesi,
Volkan DEMİR
Galatasaray Üniversitesi

ÖZET

Yeni Türk Ticaret Kanunu 14 Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Bu kanun ülkemizin ticari hayatını baştan sona değiştirecektir. Bu değişiklikler ülkemizi ve ticari işletmelerimize geleceğe hazırlayacak ve küresel ekonomide daha rekabetçi bir hale getirecektir. Ülkemiz işletmelerinin büyük bir kısmının KOBİ olduğu gerçeği de göz önüne alındığında kanun, KOBİ'lerin kurumsallaşarak nesiller boyu yaşayabilmesinin alt yapısını hazırlamaktadır.

Bu Kanun muhasebe uygulamalarını tümünden değiştirmekte ve artık vergi kanunlarındaki değerlendirme hükümlerine göre değil Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu'nun (TMSK) yayınladığı Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına (TFRS) (veya ölçüğe göre KOBİ'ler için TFRS) göre finansal tablolar düzenlenecektir. TFRS'lere göre düzenlenmesi gereken finansal tablolar şunlardır

:

- (1) *Bilanço (Finansal Durum Tablosu)*
- (2) *Gelir Tablosu (Finansal Performans Tablosu)*
- (3) *Nakit Akış Tablosu*
- (4) *Özkaynak Değişim Tablosu*
- (5) *Ve Dipnotlar*

Anahtar Kelimeler: *Yeni Türk Ticaret Kanunu, KOBİ'ler için TFRS*

1. GİRİŞ

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) 14 Şubat 2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmış ve bu tarihten itibaren de ülkemizde özellikle de meslek mensuplarının tüm dikkatlerini bu kanuna çevirmesine neden olmuştur. Bilindiği gibi bu kanun tasarısı yaklaşık 6 yıldır Meclis gündeminde beklemekteyken, hatta kanunun çıkması ile ilgili umutlar neredeyse tükenmişken, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulu'nda kabul edilerek yasalasmıştır.

Yeni TTK ticari hayatın birçok alanında köklü değişiklikler yaparken, çağın gereklerini yakalamaya çalışmakta ve bilgi sistemleri, internet, e-defter gibi birçok konuda ticari hayatın önünü açmayı hedeflemektedir. Bu kanunun özü itibarıyla şu anda bir çok Avrupa ülkesindeki Ticaret Kanunları'ndan eksikliği bulunmamakla birlikte (ticari örf ve adetlerle yerleşik ve kültürel durumlar hariç) reform sayılabilecek bir çok uygulamayı da beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür.

Yeni Türk Ticaret Kanunu sadece şirketler için büyük değişikliklere yol açmayacak, tüm ticari hayatı baştan aşağı yeniden inşa edecek yenilikler ve değişiklikler getirmektedir. Bu nedenle de kanun'un amacını ve ruhunu iyi anlamak için kanun ile birlikte gerekçeleri de anlayabilmek çok önemlidir. Son yıllarda ilk defa böylesine köklü değişiklikler içeren bir kanunda gerekçeler son derece bilimsel ve açıklıkla ifade edilmiştir.

Kanun'da en önemli iki konudan birincisi; kapalı tipteki yani aile şirketlerindeki yapıyı ortadan kaldırmayı hedeflemesi ve kurumsal yönetimi benimsetmeyi zorunlu kılması, ikincisi ise tüm şirketlerin şeffaflık ilkesine göre hareket etmesini yaptırımları ile birlikte düzenlemesi ve bağımsız denetimin zorunluluk olmasıdır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu 6 kitaptan oluşmaktadır: Ticari İşletme, Ticaret Şirketleri, Kıymetli Evrak, Deniz Ticareti, Taşıma İşleri, Sigorta Hukuku.

Yeni TTK'nın önemi; hukuki boyutunun yanısıra muhasebe, denetim, finansal raporlama konularını ön plana çıkarmasıdır. Örneğin 1535 maddeden oluşan kanundan denetimle ilgili yaklaşık 10 maddeyi çıkardığınızda bu kanun tamamen ruhunu kaybeder ve uygulanamaz olur, yazılan amaçlar da gerçekleşmez. Dolayısıyla Kanun şirketlerde öncelikle muhasebe uygulamalarında ve sonra da denetim uygulamalarında değişiklikler getirmektedir.

Kanun meslek mensuplarına denetim işi dışında *işletme danışmanı* fonksiyonu da yüklemektedir. Buna göre meslek mensupları denetim dışında bir çok alanda şirketlere çeşitli hizmetler sunabileceklerdir.

Kanun'da üç tür denetim öngörülmüştür.

(1) Bağımsız denetim, (2) İşlem denetimi, (3) Özel denetim.

Denetçi, denetleme yaptığı şirkete, vergi danışmanlığı ve vergi denetimi dışında, danışmanlık veya hizmet veremez, bunu bir yavru şirketi aracılığıyla yapamaz (Madde 400).

Kanun tüm şirketlerin bağımsız denetimden geçmelerini zorunlu kılmıştır. Şirketler bağımsız denetim kuruluşları ile çalışacaklar ve bağımsız denetim kuruluşları da SMMM veya YMM kuruluşu olacaktır. Sadece bazı büyüklükleri aşmayan şirketler SMMM veya YMM'ye bağımsız denetim yaptırabileceklerdir. Şirketlerin defterini tutan, danışmanlık yapan, ticari ilişkisi bulunan SMMM veya YMM (veya kuruluşlarının) o şirkete bağımsız denetim yapması yasaktır.

Kanun incelendiğinde bağımsız denetçiler ve denetim standartlarının hazırlanması için TÜRMOB'a büyük görevler düşmektedir. TÜRMOB kanunun çıktığı günden beri aralıksız olarak tüm altyapı çalışmalarını tamamlamış ve bugünlerde SMMM veya YMM'lerin yoğun eğitimlerine başlamak üzere planını yapmıştır.

Kanun ile muhasebe uygulamalarında aşağıdaki bazı temel yenilikler getirilmiştir:

- e-defter'in yasal altyapısı bu kanun ile hazırlanmış olmuştur.
- Defterlerin dijital ortamda saklanması mümkün hale gelmektedir.
- Defterler Yönetim kurulu sorumluluğundadır.
- Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na uygun defter tutulacaktır.
- Vergi, Ticari Kardan sonra beyanname üzerinde hesaplanacaktır.

Bilindiği gibi tam set UFRS sermaye piyasalarında menkul kıymetleri halka arz edilmiş işletmeler ile bu işletmelerin finansal tablo kullanıcılarının ihtiyaçları için hazırlanmıştır. KOBİ'ler için UFRS standardı ise, özünde kamuya karşı hesap verme yükümlülüğü bulunmayan ve dış bilgi kullanıcıları (banka-derecelendirme) için genel amaçlı finansal tablo yayınlayan işletmeler için hazırlanmıştır. Bu standart menkul kıymetleri halka arz edilmemiş olan ve finansal kurum niteliğinde olmayan işletmeleri kapsar. Ancak, ülkelerin KOBİ tanımları net olmadığı için hangi işletmelerin KOBİ'ler için UFRS standardına göre raporlama yapacağı, hangilerinin tam set UFRS'yi benimseyecekleri konusunda bir genelleme yapılamamaktadır. Bu durum KOBİ'ler için UFRS standardında da yer almakta ve hangi işletmelerin KOBİ olarak nitelendirileceği ülkelerin yasal mevzuatına bırakılmaktadır (IFRSs for SMEs, 2009, P13).

Dünyada ve ülkemizde KOBİ'ler ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. İşletme sayısının, yaratılan istihdamın, sermaye yatırımının, yaratılan katma değer, ihracatın ve kullanılan banka kredilerinin büyük bir bölümünde KOBİ'lerin yadsınamayacak payı vardır. Örneğin, AB'de sayıları 20 milyonu bulan KOBİ'ler toplam işletme sayısının % 99'unu oluşturmakta ve toplam ekonomik katma değer yarısını yaratmaktadır. (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm). Dolayısıyla, KOBİ'ler için UFRS standardı, hem AB'deki hem de ülkemizdeki muhasebe uygulamalarını ve finansal tabloları oldukça etkileyecektir.

AB tarafından kabul edilen kriterlere göre KOBİ sınıflandırması Tablo 1'de yer almaktadır:

Tablo 1: AB'ye Göre KOBİ Sınıflandırması

Kategori	Çalışan Sayısı	Satış Haslatı	veya	Bilanço Toplamı
Orta Büyüklükteki İşletme	250'den az	50 milyon Euro ve 50 milyon Euro'dan az		43 milyon Euro ve 43 milyon Euro'dan az
Küçük İşletme	50'den az	10 milyon Euro ve 10 milyon Euro'dan az		10 milyon Euro ve 10 milyon Euro'dan az
Mikro İşletme	10'dan az	2 milyon Euro ve 2 milyon Euro'dan az		2 milyon Euro ve 2 milyon Euro'dan az

Kaynak:http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ise KOBİ'leri şu şekilde sınıflandırmaktadır (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, madde 5):

- Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1.000.000 TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.
- Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.
- Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.

2. KOBİ'LER İÇİN UFRS'YE GEÇİŞTE YAPILMASI VE AŞILMASI GEREKEN KONULAR

KOBİ'ler için UFRS'ye geçiş süreci işletmeler açısından oldukça kritik bir süreç olacaktır. Bu süreçte, ülkemizde etkin finansal raporlama altyapısı henüz oluşturulmadığı için bazı zorluklar yaşanacağı açıktır. KOBİ'ler için UFRS'ye geçişte yapılması ve aşılması gereken konular şunlardır:

- Kurumsallaşmaktan kaynaklanan bir takım zorlukların, KOBİ'ler için UFRS'ye geçişte aşılması gerekir.

- Ülkemizde bilgi amaçlı raporlamanın ve denetimin gerekliliği henüz tam olarak kavranmış değildir. Bu nedenle bilgi amaçlı raporlamaya odaklanan KOBİ'ler için UFRS'ye geçişte bazı zorluklar yaşanabilir.
- Kredi kuruluşları tarafından belirlenen derecelendirme kriterlerine uymamaktan kaynaklanan zorluklar mevcuttur.
- Yeterli sayıda ve uzmanlaşmış nitelikli personel istihdamının sağlanamamış olmasından kaynaklanan bazı sorunlar vardır.
- Ülkemizde halen kayıt dışı ekonomi konusu çözüme kavuşturulmuş değildir. KOBİ'ler için UFRS; kavramsal çerçevesi ve dipnotlarıyla bir bütün halinde işletmelerde gerçekleşen finansal nitelikteki olayların finansal raporlara dönüştürülmesine odaklanmaktadır. Kayıt dışılığın yüksek olduğu ekonomilerde böyle bir raporlamanın sorunlu olacağı açıktır.
- KOBİ'ler için UFRS'ye geçişle ve yeni TTK'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte KOBİ'ler muhasebe ve denetim ücretleri konusunda sıkıntı yaşayabilirler.
- Ülkemizde yeterli ve yetkin meslek mensubu sayısı azdır. Ayrıca, meslek mensuplarının eğitimlerini üstlenecek öğretim üyesi sayısı da azdır. Halen mali müşavirler odalarına kayıtlı meslek mensubu sayısı 79.205'tir. Bu kalabalık grubun eğitimi için gerekli öğretim üyesi sayısı yeterli değildir.
- KOBİ'lerin önceliği kısa dönem nakit akışı, likidite ve ödeme kabiliyeti konusudur. Bu konuların Kurumsal Yönetim ve Basel II ile aşılması beklenmektedir.

3. UFRS ve KOBİ'LER İÇİN UFRS KARŞILAŞTIRMA TABLOSU

KOBİ'ler için UFRS standardı Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu tarafından 2009 yılında yayınlanmıştır. Toplam 35 bölümden oluşan standart, kapsam bakımından tam set UFRS ile paralellik gösterse de, tam set UFRS'de yer alan birçok karmaşık muhasebe uygulamalarına KOBİ'ler için UFRS'de yer verilmediği görülmektedir. Örneğin, UMS 16 Maddi Duran Varlıklar ve UMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar standartlarında açıklanan, duran varlıkların dönemsonu ölçümlerinde kullanılabilen alternatif yeniden değerleme modeline KOBİ'ler için UFRS standardında yer verilmemiş ve söz konusu varlıkların maliyet modeline göre ölçülmesi zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca yaklaşık 2.000 sayfa olan tam set UFRS'de birçok sadeleştirme yapılarak KOBİ'ler için UFRS standardı 232 sayfa olarak hazırlanmıştır. Sadeleştirme sonucunda aşağıdaki standartlar KOBİ'ler için UFRS'ye yansıtılmamıştır:

- UFRS 8 Faaliyet Bölümleri,
- UMS 34 Ara Dönem Finansal Raporlama
- UMS 33 Hisse Başına Kazanç
- UFRS 4 Sigorta Sözleşmeleri
- UFRS 5 Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler

Tablo 2 tam set UFRS ve KOBİ'ler için UFRS standardını karşılaştırmaktadır.

Tablo 2: Tam set UFRS ve KOBİ'ler için UFRS Standardı Karşılaştırma Tablosu

Önsöz	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları için Önsöz
1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler	-
2. Kavramlar ve Genel İlkeler	IASB'nin iskeleti, UMS 1 Finansal Tabloların Sunumu
3. Finansal Tabloların Sunumu	UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu
4. Finansal Durum Tablosu	UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu

5. Kapsamlı Kar Tablosu ve Gelir Tablosu	UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu
6. Özkaynak Değişim Tablosu ve Gelir ve Dağıtılmamış Karlar Tablosu	UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu
7. Nakit Akış Tablosu	UMS 7 Nakit Akış Tabloları
8. Finansal Tablo Dipnotları	UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu
9. Konsolide ve Bireysel Finansal Tablolar	UMS 27 Konsolide ve Bireysel Finansal Tablolar
10. Muhasebe Politikaları, Tahminler ve Hatalar	UMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar
11. Temel Finansal Araçlar ve 12. Diğer Finansal Araçlara İlişkin Hususlar	UMS 32 Finansal Araçlar: Sunum UMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçüm UFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklama
13. Stoklar	UMS 2 Stoklar
14. İştiraklerdeki Yatırımlar	UMS 28 İştiraklerdeki Yatırımlar
15. İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar	UMS 31 İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar
16. Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	UMS 40 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller
17. Maddi Duran Varlıklar	UMS 16 Maddi Duran Varlıklar
18. Şerefiye Dışındaki Maddi Olmayan Duran Varlıklar	UMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar
19. İşletme Birleşmeleri ve Şerefiye	UFRS 3 İşletme Birleşmeleri
20. Kiralamalar	UMS 17 Kiralamalar
21. Karşılıklar, Koşullu Varlık ve Yükümlülükler	UMS 37 Karşılıklar, Koşullu Varlık ve Yükümlülükler
22. Özkaynaklar ve Yükümlülükler	UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu ve UMS 32 Finansal Araçlar: Sunum
23. Hasılat	UMS 18 Hasılat ve UMS 11 İnşaat Sözleşmeleri
24. Devlet Teşvikleri	UMS 20 Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması
25. Borçlanma Maliyetleri	UMS 23 Borçlanma Maliyetleri
26. Hisse Bazlı Ödemeler	UFRS 2 Hisse Bazlı Ödemeler
27. Varlıklarda Değer Düşüklüğü	UMS 2 Stoklar ve UMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü
28. Çalışanlara Sağlanan Faydalar	UMS 19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar
29. Gelir Vergisi	UMS 12 Gelir Vergisi
30. Yabancı Para Çevrim İşlemleri	UMS 21 Yabancı Para Çevrimi
31. Yüksek Enflasyon	UMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama
32. Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar	UMS 10 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar
33. İlişkili Taraf Açıklamaları	UMS 24 İlişkili Taraf Açıklamaları
34. Özelliikli Faaliyetler	UMS 41 Tarımsal Faaliyetler
35. KOBİ'ler için UFRS'ye Geçiş	UFRS 1 UFRS'nin İlk Defa Uygulanması

Kaynak: IFRS for SMEs, 2009, s.229.

4. KOBİ'LER İÇİN UFRS'DE KOLAYLIKLAR ve KOBİ'LERE YARARLARI

KOBİ'ler için UFRS'de KOBİ'lere sağlanan kolaylıklar şunlardır:

- KOBİ'ler için UFRS'de birçok konuda basitleştirme yoluna gidilmiştir. KOBİ'lerin ihtiyaçlarına uygun olmayan belirli konular standart dışında bırakılmıştır.
- KOBİ'ler için UFRS alternatif muhasebeleştirme yöntemlerinden basit seçeneklere yer vermiştir.
- Muhasebeleştirme ve raporlama tarihindeki ölçme uygulamalarında basitleştirmeler olmuştur.
- KOBİ'ler için UFRS'de dipnotlar azaltılmıştır.
- KOBİ'ler için UFRS konulara göre düzenlenmiş, açıklayıcı materyal sağlanarak kullanım kolaylığı getirilmiştir.
- KOBİ'ler için UFRS'de ülkelerin kendi düzenlemeleri esas alınmıştır.
- KOBİ'ler için UFRS'de belirgin bir başlangıç tarihi yoktur.
- KOBİ'ler için UFRS'nin 3 yılda bir gözden geçirilerek güncellenmesine karar verilmiştir.
- IASB'nin KOBİ'ler için UFRS'nin uygulanmasına yönelik eğitim materyali yayınlaması beklenmektedir.

KOBİ'ler için UFRS standardının yararları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- KOBİ'ler için UFRS hesap kullanıcıları için gelişmiş karşılaştırılabilirlik sağlayacaktır.
- KOBİ'ler için UFRS, KOBİ'lerin hesaplarına ve finansal tablolarına genel güveni artıracaktır.
- KOBİ'ler için UFRS ulusal boydaki maliyetli standart hesap uygulamasına son verecektir.
- KOBİ'ler için UFRS, KOBİ'lerin halka açılmasına kolaylık sağlayacaktır. Bu şekilde, KOBİ'lerin finansman sorunu da çözülecektir.
- KOBİ'ler için UFRS, yayın tarihi itibarıyla yürürlüğe girecek ve herhangi bir bekleme süresi yaşanmayacaktır.
- KOBİ'ler için UFRS, 20 ülkede 100 KOBİ'de alan testine tabi tutulup test edilmiştir.

5. KOBİ'LER İÇİN UFRS ve TTK/BASEL II/KURUMSAL YÖNETİM BAĞLANTILARI

5.1. KOBİ'ler için UFRS ve TTK

Yeni TTK'nın ve KOBİ'ler için UFRS standardının yürürlüğe girmesiyle finansal raporlama ve finansal raporları kamuya açıklama hususlarında birçok değişikliğin meydana gelmesi beklenmektedir. Bu değişiklikler özetle şu şekildedir:

- Vergi için muhasebe yerine bilgi için muhasebenin temel olduğu dünyaya uyum açısından VUK'daki gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- Kayıt dışı işlemlerin kayıt altına alınması sağlanmalıdır.
- Yeni TTK ile işletmelerin web sitelerinde finansal tablolarını yayınlamaları zorunlu hale gelecektir. Ayrıca elektronik ortamda kayıt yapılmasının konuşulduğu yeni düzenlemelerde teknoloji desteği alınmalıdır.
- Artık denetim işlevi de değişecek ve "finansal tablo denetimi", "uygunluk denetimi" ve "faaliyet denetimi" önem kazanacaktır. Finansal tablo denetiminde, işletme yönetiminin hazırladığı finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı araştırılır. Bu denetimde ulaşılan sonuçlar, işletme ortaklarına, bankalara ve devlete açıklanır. Uygunluk (süreç) denetiminde amaç, işletmedeki ya da işletme dışındaki yetkili üst makamların belirlemiş olduğu kurallara ve yöntemlere uyulup uyulmadığını araştırmaktır. Örneğin, uygunluk denetiminde üçüncü kişilerle yapılan sözleşmelere aykırı davranılıp davranılmadığı araştırılabilir. Dolayısıyla bu denetimin sonuçları sözleşmenin taraflarını ilgilendirir. Faaliyet denetiminde ise, yönetsel etkinlik ve bütçe hedeflerine ulaşılma derecesi incelenir ve sonuçlar üst yönetime bildirilir.
- Örgüt kültürü ile muhasebenin stratejik önemi artırılmalıdır.
- Raporlama prosedürleri ve iç kontrol sistemi gereklidir.

5.2. KOBİ'ler için UFRS ve BASEL II

Uluslararası piyasalardaki gelişmeler, mevcut düzenlemenin değişen koşullar karşısında yetersiz kalması ve risk çeşitlerinin artması gibi unsurlar bankalar için yeni sermaye standartları oluşturmayı gerektirmiştir. Bu çerçevede Haziran 1999'da ilk taslak metni yayımlanan "Basel II Yeni Sermaye Uzlaşısı" ile bankaların kredi riski taşıyan aktifleri yeni bir karşı taraf sınıflandırmasına tabi tutulmuş, karşı tarafların kendi değerliliği ön plana çıkarılmış, ulusal denetim otoritelerinin önemi vurgulanmış ve kamuyu aydınlatma gereklilikleri belirlenerek şeffaflık sağlama yolunda adımlar atılmıştır. Haziran 2004'te en son şekli verilen Basel II Sermaye Uzlaşısı 3 yapısal blok çerçevesinde şekillenmiştir.

I. Yapısal Blok; asgari sermaye tutarına ilişkin bölümdür. Basel I'deki % 8'lik oran korunmuş, kredi riski ölçümüne ilişkin yeni yöntemler önerilmiş, önce piyasa riski sonra operasyonel risk bölümü eklenmiştir. Kredi riskinin hesaplanması için basit, orta ve gelişmiş düzeyde olmak üzere farklı yaklaşımlar seçenek olarak sunulmuştur.

- Basit Standart Yaklaşım
- Standart Yaklaşım
- Temel İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yaklaşım
- Gelişmiş İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yaklaşım

Basel II'deki Standart Yaklaşımın Basel I'e göre getirdiği en önemli yenilik, ilgili risk ağırlıklarının belirlenmesinde bağımsız derecelendirme kuruluşları (Standard & Poors, Moody's ve Fitch gibi) tarafından ülke, bankalar ve şirketlere verilen derecelendirme notlarının kullanılmasıdır. Kredi riski ölçümünde kullanılacak risk ve ağırlıkları için dış ve/veya iç derecelendirme notları esas alınacağından, reel sektör firmalarının kredi değerliliklerini tespit ettirmeleri bir zorunluluk haline gelecek, bunun sonucunda da ülkede derecelendirme şirketlerinin faaliyetleri yaygınlaşacak ve şeffaflık artacaktır. Ülkemizde yasal otoritelerden Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" uyarınca "Derecelendirme Kuruluşlarının, derecelendirme faaliyetlerini yürütürken bağımsız denetimden geçmiş finansal bilgileri kullanmaları esastır". Diğer bir yasal otorite olan "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Derecelendirme Kuruluşlarının Yetkilendirilmesine ve Faaliyetlerine İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik" uyarınca "Kredi değerliliğinin derecelendirilmesinde, bağımsız denetim kuruluşlarıncaya veya 3568 sayılı Kanuna göre ruhsat almış, denetim yetkisine sahip mensupları tarafından Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu'nca belirlenmiş muhasebe ilkelerine uygunluğu onaylanmış finansal tablolar esas alınmalıdır". Böylelikle derecelendirme notu almak isteyen firmaların uluslararası kabul görmüş standartlarda, güvenilir mali tablolar hazırlamaları ve kayıt dışı işlemlerini kayıt içine almaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Derecelendirme firmanın riskliliğinin belirlendiği nottur. Verilecek kredinin miktarını ve fiyatını bu derecelendirme notu belirleyecektir. Notun düşük olması halinde bankalar bu işletmeye kredi verme eğiliminde olmayacaktır. Çünkü bu durumda verilen krediler için banka tarafından tutulması gereken sermaye daha fazla olacaktır. Derecelendirme notunun belirlenmesinde finansal tabloların değerlendirilmesi gerekir. Finansal tablolar; büyüklük, karlılık, likidite ve borç ödeme kapasitesi gibi unsurlara göre analiz edilir. Bu analizde genellikle, mali yapı / borçluluk oranları, faaliyet ve devir hızları ve reel büyüme oranları kullanılır. Büyüklüğün ölçümünde net satışlar ve özkaynaklar dikkate alınır. Diğer unsurlar ise aşağıdaki oranlar yardımıyla analiz edilir:

Karlılık: Dönem Karı / Özkaynaklar
(Faaliyet Karı – Finansman Giderleri) / Net Satışlar

Likidite: Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
Net İşletme Sermayesi / (Kısa Vad. Yab. Kayn. + Uzun Vad. Yab. Kayn.)

Borç Ödeme Kapasitesi: (Faaliyet Karı – Finansman Giderleri) / Kısa Vad. Yab. Kayn.
Dönem Karı / (Kısa Vad. Yab. Kayn. + Uzun Vad. Yab. Kayn.)

Mali Yapı Oranları: Özkaynaklar / Aktif Toplamı
Kısa Vad. Yab. Kayn. / Özkaynaklar

Devir Hızları: Satışların Maliyeti / Stoklar
Net Satışlar / Stoklar

Reel Büyüme Oranları: Net İşletme Sermayesi ve Faaliyet Karı

Firmalara verilen krediler Basel I’de teminat yapılarına göre farklı risk ağırlıklarına sahiptir. Basel II’de ise, teminatın yanı sıra firma derecesi ve kredi işleminin risklilik seviyesine göre fiyatlandırma yapılacaktır. Finansal faktörlerin (bilanço, gelir tablosu vb.) yanı sıra niteliksel faktörlerde (yönetici ve ortakların geçmişi, risklerin farkındalığı, yönetim ve organizasyon yapısı, ürün/hizmet gelişimi, pazar konumu/rekabet, müşteriler/tedarikçiler, finansal performans, finansal tabloların şeffaflığı vb.) iyi bir değerlendirme notu alabilmek için önemlidir. Tablo 3 risk ağırlıklarına göre derecelendirme notlarını göstermektedir:

Tablo 3: Risk Ağırlıklarına Göre Derecelendirme Notları

Derecelendirme Notu	Risk Ağırlığı (Perakende)	Risk Ağırlığı (Diğer)	
AAA dan AA – ye kadar	% 75	% 20	
A+ dan A – ye kadar	% 75	% 50	A notu, finansal yükümlülüğü yerine getirmesi yüksek,
BBB + dan BB – ye kadar	% 75	% 100	B notu, finansal yükümlülüğü yerine getirmesi yeterli,
BB – den düşük	% 75	% 150	C notu, iş hacmi, ekonomik-finansal koşullar yerine getirmede değişebilir.
Derecelendirilmemiş	% 75	% 100	D notu, firma yükümlülükte başarısız olabilir.

Buna göre, Basel II’nin işletmelerin kredi maliyetlerine en önemli etkisi kredi faiz oranlarındaki (risk primlerindeki) farklılaşmalardır. Dolayısıyla Basel II’ye geçiş sürecinde işletmelerin ana faaliyet konularında çalışmaları, kayıt dışı işlemleri kayıt içine almaları, sermaye yapılarını güçlendirmeleri, uluslararası finansal raporlama standartlarına uyumlu finansal tablolar üretmeleri kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmektedir.

2. Yapısal Blok bankanın risk yönetimi yaklaşımının denetim otoritesince incelenmesidir (risk yönetim ve gözetim teknikleri dairesi).

3. Yapısal Blok piyasa disiplini kısmı, bankaların piyasayı ve ilgilileri bilgilendirmede güvenilir ve şeffaf olmalarıdır.

5.3. KOBİ’ler için UFRS ve Kurumsal Yönetim

KOBİ’ler için UFRS’ye geçiş için işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri uygulamaları gereklidir. KOBİ Borsası ile işletmelerde aşağıdaki konularda şeffaflık/adillik/hesap verebilirlik ve sorumluluk ön planda olmalıdır:

Pay Sahiplerini İlgilendiren Konular

- Pay sahipleri ile İlişkiler Birimi kurulmalı;
- Pay sahiplerinin bilgi edinme haklarının kullanımı,

- Genel kurul bilgileri,
- Oy hakları ve azınlık hakları,
- Kar dağıtım politikası ve zaman
- Payların devri esasa bağlanmalı

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

- Şirket bilgilendirme politikası,
- Özel durum açıklamaları,
- Şirket internet sitesi ve içeriği,
- Gerçek kişi nihai hakim pay sahibi/sahipleri,
- İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin kamuya duyurulması belirlenmelidir.

Menfaat Sahipleriyle İlgili

- Menfaat sahiplerinin bildirilmesi,
- Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı,
- İnsan hakları politikası,
- Müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler hakkında bilgi,
- Sosyal sorumluluk ön plana çıkacaktır.

Yönetim Kurullarındaki Özellikler

- Yönetim Kurulu'nun yapısı, oluşumu ve bağımsız üyeler,
- Yönetim Kurulu üyelerinin nitelikleri,
- Şirketin misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri,
- Risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması,
- Yönetim Kurulu üleriyle yöneticilerin yetki ve sorumlulukları,
- Yönetim Kurulu'nun faaliyet esasları,
- Şirketle işlem yapma ve rekabet yasağı,
- Etik kurullar,
- Yönetim Kurulu'nda oluşturulan komitelerin sayı-yapı ve bağımsızlığı,
- Yönetim Kurulu'na sağlanan mali haklar sağlıklı yapıya kavuşturulmalıdır.

6. KOBİ'LER İÇİN UFRS İÇİN ULUSLARARASI PLATFORM GÖRÜŞLERİ

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu KOBİ standartları direktörü Paul Pacter; KOBİ'ler için UFRS'nin yararları konusunda şu şekilde görüş bildirmektedir: "KOBİ'ler için UFRS, isteyen işletmelerin ulusal/uluslararası düzeyde sermaye artırım ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olacaktır". Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu başkanı Sir David Tweedie'ye göre ise, "KOBİ'ler için UFRS, işletmeler için bir dönüm noktasıdır. KOBİ'ler ilk defa yüksek kaliteli ve uluslararası kabul görmüş ortak muhasebe gereklilikleri setine sahip olacaklar. KOBİ'ler için UFRS hem gelişmiş hem de yükselen ekonomilerde fayda sağlayacaktır" şeklinde görüş bildirmiştir. Avrupa'daki en yüksek muhasebe birliği olan FEE (Avrupa Muhasebeciler Federasyonu) de KOBİ'ler için UFRS'nin yüksek kalitede finansal raporlama hedefine dikkat çekmektedir. FEE, işletmeler için yüksek kaliteli, küresel, ilke-tabanlı finansal raporlama standartlarını desteklemekte ve bu uyumu ve şeffaflığı desteklemeye devam edeceğini açıklamıştır. Ayrıca FEE, Avrupa Komisyonu'nun yayınladığı muhasebe direktiflerinin üye ülkelerin KOBİ'ler için UFRS'ye geçişlerine engel olmadığını ve söz konusu direktiflerin revize edilmesi çalışmalarına en kısa sürede başlanacağını belirtmiştir. FEE başkanı Hans Van Damme; KOBİ'ler için UFRS'nin sınır ötesi ticareti kolaylaştıracağını iddia etmiş ve farklı ülkelerdeki ilgili şirketlerin sınır ötesi faaliyetlerini hisse sahipliği birleşme ve satın alma nedeniyle KOBİ'lerin uyumlu/karşılaştırılabilir finansal tablolarının KOBİ'ler için UFRS'ye geçişle birlikte ortaya çıkacağını belirtmiştir.

KOBİ'ler için UFRS'ye geçişte aşağıdaki düzeltmeler ilk uygulama döneminde yapılacaktır:

- KOBİ'ler için UFRS uyarınca öngörülen varlık ve yükümlülüklerin muhasebeleştirme işlemleri,
- KOBİ'ler için UFRS uyarınca izin verilmeyen varlık ve yükümlülüklerin bilanço dışı bırakılması işlemi,
- Bu standart kapsamında varlık, yükümlülük veya özkaynakların yeniden sınıflandırılması işlemi,
- Bu standardın uygulanmasından kaynaklanan varlık ve yükümlülüklerin ölçümünde yapılan düzeltmeler.

SONUÇ

Yeni Türk Ticaret Kanunu, orta ve uzun vadede;

- Yeni TTK şirketlerin kurumsallaşması için önemli bir yasal dayanaktır.
- KOBİ'ler Finansal Bilgi Sistemlerini iyileştirerek bu sistemden olumlu faydalar elde edeceklerdir.
- Ülkemizde orta ve uzun vadeli KOBİ finansmanı modelleri değişecektir.
- Kanun Muhasebe standartlarını ve denetim mesleğini öne çıkarmaktadır.
- Kanun'un başarıyla uygulanması Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, TÜRMOB, SPK, BDDK gibi kurum ve kuruluşların uyum içinde birlikte çalışmasına bağlıdır.
- Kanun şirketlere, ortaklara, yöneticilere birçok yenilikler getirmektedir. Bu yeniliklerin meslek mensuplarına olduğu kadar iş dünyasında da iyi aktarılması gerekir.
- Tüm meslek mensupları bu kanun ile gelen fırsatları iyi değerlendirmeli ve yapılacak eğitim programlarına katılarak hazırlıklarını tamamlamalıdır.

Sonuç olarak, KOBİ'ler için UFRS uygulamaları KOBİ'lere kurumsal kültürlerini oluşturmada başlangıç olacak ve KOBİ'ler bu uygulamaları ile kredi olanakları yakalayarak yaşamlarını sağlıklı ortamlarda sürdürecektir.

KAYNAKLAR

- International Accounting Standards Board, IFRS for SMEs, IASB, 2009.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2005.
- www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu
- Doğrusöz, B., Onat, Ö., Töralp, F.T.; Gerekçe, Karşılaştırmalı Maddeler, Komisyon Raporları, Önergeler ve Karşılaştırma Tabloları ile Türk Ticaret Kanunu (Ticari İşletme, Ticaret Şirketleri, Kıymetli Evrak Hükümleri), İSMMMO Yayınları, No:141, İstanbul 2011

insan Kaynakları

KOBİ'LERDE EMEK TALEBİ: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ

Salih BARIŞIK
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Yasemin ÇİFTÇİ
Erzincan Üniversitesi

ÖZET

Tokat ilindeki mevcut emek piyasasında aranan emeğin niteliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışmayı üretim faktörlerinden emeğin insan unsuruna dayanması önemli kılmaktadır. Çalışmanın öncelikli amacı Tokat emek piyasası ile ilgili durum tespiti yapmaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; Tokat'ta KOBİ'ler emek talebinde öncelikli olarak eğitim düzeyini ve uygulama becerisini ölçüt kabul etmektedirler.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, emek, istihdam

1.GİRİŞ

Emek piyasalarının ekonomik rolü, özellikle iş arayan iş gücüne, vasıflarına uygun iş bulabilme, işverenlere ise üretim sürecinde kullanacakları, ihtiyaç duydukları vasıfta işgücünü seçebilme olanağı tanınması ile belirginleşmektedir. Bu nedenle, emek piyasaları iş ve işgücünü bulma kolaylığını sağlayan yerlerdir (Biçerli ve Gündoğan, 2004). Bu kolaylık için ekonominin emek talebi yapısının bilinmesi gerekmektedir.

Dünyada son yılların anahtar kelimelerinden bir tanesi KOBİ'ler yani küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. "Büyük güzeldir" inancının geçerli olduğu 60'lı ve 70'li yıllar boyunca iktisadi olarak pek de anlamlı gözükmeyen küçük işletmeler son yirmi yılda inanılmaz bir hareketlilik gösterip, birçok ülkenin gelişme çizgisinde önemli bir yere sahip olmuştur. Pek çok insanı neredeyse "küçük daha güzel olabilir" noktasında düşünmeye zorlamıştır. Birçok ülkede gelişmenin dinamosu olarak gösterilirler. Son yirmi yılda dünyada tanık olduğumuz bu gelişmeler Türkiye'de de yaşanmaktadır. Küçük işletmeler özellikle ülkenin gelişmemiş bölgelerinde dikkate değer bir büyüme gösterdikleri dönemin yeni gözdesi olmuşlardır (Pınarcıoğlu, 2000: 303). Bu durumun kanıtı ülkemizde her 100 işletmeden 99.2'sini KOBİ'lerin meydana getirdiği olmasıdır.

Emek talebi yapısının bilinmesinin faydalı olacağı bilgisine ve son yılların gözdesi olan KOBİ'lerin sayı bakımından artış göstermesine dikkat çekerek çalışmanın amacı: Tokat ilinde KOBİ'ler bazında mevcut emek piyasasında aranan işgücünün niteliklerini belirlemektir. Diğer bir ifade ile, hangi niteliklere sahip işgücüne talep olduğu-hangisine olmadığı ve personel istihdamında göz önünde bulundurulacak faktörlerin ne derece etkili olduğuna dair durum tespiti ile birlikte talep edilen nitelikteki işgücü yetiştirme konusunda kamuoyuna bir ön bilgi vermek amaçlanmıştır.

2. TOKAT'IN EKONOMİK YAPISI ve ARANAN EMEK TALEBİ

2.1. Tokat'ın Ekonomik Yapısı ve KOBİ'ler

Yeşilirmak gibi önemli bir sulama kaynağına sahip, verimli toprakları ile yerleşime son derece müsait coğrafi yapısıyla tarih boyunca siyasi önemini sürdüren Tokat ve çevresi, bu önemine paralel olarak Anadolu ticaretinin de önemli bir merkezi olmuştur. Ticaret dışında sanayi, tarım ve hayvancılık Tokat'ın ekonomik yapısında önemli rol oynamaktadır. Başta gıda sanayi olmak üzere, taş ve toprağa dayalı sanayi, orman ürünleri sanayi ve son yıllarda tekstil dokuma ve konfeksiyon sektörü, Tokat ekonomisinin temelini oluşturmaktadır. Şeker pancarı, tütün, yaş sebze ve meyve ile diğer endüstriyel tarım ürünleri, buğday ve diğer tahıl ürünleri, ilimizde bulunan kamu ve özel sektör kuruluşlarında değerlendirilmektedir. Tuğla ve orman ürünlerini değerlendiren özel sektörler Erbaa ilçemizde faaliyette bulunmaktadır. Şehir, zengin denilebilecek kadar hayvan varlığına sahip olup, süt hayvancılığını geliştirmek amacı ile her türlü ıslah çalışmaları bölgede yapılmaktadır (www.varbank.com). Tokat bulunduğu konum itibarıyla, tarımın en iyi şekilde yapılması ve daha çok arazinin değerlendirilmesi amacıyla, DPT Müsteşarlığınca kabul edilen Yeşilirmak Havzası Gelişim Programına başlanmıştır. Bu proje ile Amasya, Çorum, Tokat, Samsun ve Yozgat illerini kapsamaktadır (www.tokatto.org.tr).

Tokat, değişik cins ve kalitede mermer, kömür, antimon ve bentonit gibi cevhalere sahiptir. 2004 yılında hazırlanan rapora göre Tokat'ta yaklaşık 1 milyar 250 milyon metreküp mermer rezervi bulunuyor. Ayrıca ilde değişik renk ve kalitede dokuz cins mermer çeşidi tespit edilmiştir.

Son yıllarda Tokat sanayinde gelişmeler kaydedilmiş, istihdam alanları oluşturulmuştur. Özellikle gıda sanayi olmak üzere bazı konularda fabrikasyona gidilmiştir. İlimizde komşu illere ve yurdumuzun değişik bölgelerine imal ettiği malları gönderen küçük sanayi işletmeleri mevcuttur. Bu mallar arasında; ağır sanayi presleri, elektrik matkapları, harman makineleri, çeşitli traktör vagonları, termosifonlar, kamyon karasörleri ve ahşap sanayi mamulleri bulunmaktadır. Bunlardan başka Tokat ilinde süt ve yem sanayi, toprak tuğla sanayi, kireç sanayi, plastik ve lastik sanayi dallarında pek çok fabrika faaliyet göstermektedir (www.varbank.com).

Tokat ili nüfusunun % 57'si kentlerde yaşamaktadır. İlimizde tarım alanlarının verimli olmasına rağmen kır nüfusu kent nüfusundan daha düşüktür. Tokat ili şehirleşme oranı, yıllık nüfus artış hızı, kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla ve sanayi iş kolunda çalışanların toplam istihdama oranı bakımından Türkiye ortalamasının altındadır. Tarım kolunda çalışanların toplam istihdama oranı ise Türkiye ortalamasının üzerindedir. İlin GSYİH'dan aldığı pay %0,58, işgücüne katılım oranı %57,4, istihdam oranı %54'tür (Tokat İli Faaliyet Raporu, 2009).

Tokat Sanayi ve Ticaret Odası'ndan elde edilen son verilere göre; Tokat'taki mevcut 610 KOBİ'nin 244'ü merkezde, 128'i Erbaa'da, 74'ü Turhal'da, 68'i Niksar'da, 57'si Zile'de, 19'u Reşadiye'de, 11'i Pazar'da, 3'ü Artova'da ve 6'sı Almus'ta bulunmaktadır. Bu işletmeler arasından Erbaa'da faaliyet göstermekte olan Utg/Canicas Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Ticaret A.Ş. 248 kişilik istihdamı ile Tokat'ta faaliyet gösteren, KOBİ bazında en büyük ölçekli işletme özelliğine sahiptir. Turhal Şeker Fabrikası ise 710 kişilik istihdamı ile tekel niteliğinde büyük ölçekli işletme özelliği göstermektedir.

Tokat'ta faaliyet gösteren KOBİ'lerin sektörel dağılımına bakıldığında; İnşaat, Gıda, Mobilya ve Eğitim sektörlerinde faaliyet gösterenlerin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu işletmeleri sırasıyla; Sağlık, Tekstil, Tarım - Hayvancılık ve Maden Ürünleri sektöründe faaliyette bulunan işletmeler izlemektedir. Tokat emek piyasasında faaliyet alanı oldukça dar olan işletmeler ise Ambalaj, Enerji, Lojistik, Bilişim ve Elektrik - Elektronik alanında faaliyet gösteren işletmelerdir. Tokat'taki KOBİ'lerin yaklaşık % 20'sinin Organize Sanayi Bölgeleri ile Küçük Sanayi Sitelerinde yerleşik olduğu görülmektedir. Geri kalan % 80'i organize bölgeler dışında faaliyet göstermektedir. Bu duruma göre KOBİ'lerin altyapısı

tamamlanmış sanayi bölgelerine taşınması gerektiği söylenebilir. Tokat'taki mevcut 610 işletmenin 218'i limited şirket statüsündedir. Diğerleri ise sırasıyla anonim şirket ve şahıs işletmesi statüsünde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Tokat'ın emek talebi yapısını ortaya koymak üzere hazırlanan bu çalışmada Tokat'ın mezuniyet durumu ortaöğretim ve lisans düzeyinde incelenmiştir.

Tablo1: Tokat'ta Lisans Düzeyinde Eğitimin Mezuniyet Durumu (2009)

BÖLÜMLER	MEZUN OLAN ÖĞRENCİ SAYISI					
	2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	Erkek	Kız	Erkek	Kız	Erkek	Kız
Fen Edebiyat Fakültesi	132	110	136	120	164	124
Ziraat Fakültesi	139	92	133	88	124	82
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	118	78	156	104	253	168
Eğitim Fakültesi	67	44	86	58	112	75
Tıp Fakültesi	-	-	3	5	12	14
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	25	17	33	22	36	19
Sağlık Yüksekokulu	38	57	26	40	33	49
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	49	73	56	85	56	84
Meslek Yüksekokulları	739	493	889	593	992	662
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	14	10	46	20	44	30

Kaynak: Tokat İli İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu 2009 Yılı Faaliyet Raporu

Lisans düzeyinde Tokat'ta eğitimin mezuniyet durumuna bakıldığında; Tokat'ta bulunan Gaziosmanpaşa Üniversitesi kurulduğu günden bugüne kadar gerek diğer üniversitelere bağlı olarak gerek bağımsız olarak; Tokat'ın eğitim seviyesinin önemli noktalara ulaşmasına büyük katkı sağlamıştır. Tablo 1'de Tokat'ta faaliyet gösteren Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde okuyan ve mezun olan öğrencilerin dağılımı gösterilmektedir. Görüldüğü üzere; bu dağılımda yıllar itibarıyla erkek öğrenciler ile kız öğrenciler arasında belli oranda farklılıklar mevcuttur (Tokat İli Faaliyet Raporu, 2009).

2.2. Uygulama

2.2.1. Uygulamanın Amaç ve Önemi

Emek talebi yapısının bilinmesinin faydalı olacağı bilgisinden hareketle çalışmanın amacı: Araştırmaya konu olan işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin ya da işletme sahiplerinin demografik özelliklerini belirlemek, yine araştırmaya konu olan işletmelerin hukuki yapıları, karar organları ve faaliyette buldukları sektörler gibi belirgin bazı özelliklerini saptamak ve söz konusu işletmelerin istihdam etmek istedikleri personelin spesifik özelliklerini ve bu özelliklerin işveren açısından ne düzeyde önemli olduğunu ortaya koymaktır. Hangi niteliklere sahip işgücüne talep olduğunun hangisine olmadığını tespiti ile birlikte talep edilen nitelikteki işgücü yetiştirme konusunda kamuoyuna bir ön bilgi vermek amaçlanmıştır. Kısaca; Tokat ilindeki mevcut emek piyasasında aranan işgücünün niteliklerini belirlemek, araştırma yapılan işletmelerde, personel istihdamında göz önünde bulundurulacak faktörlerin ne derece etkili olduğuna dair durum tespiti yapmak ve önerilerde bulunmak ulaşılmak istenen öncül hedefdir.

2.2.2. Uygulamannın İçeriği

Çalışmada, 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazete’de yar alan KOBİ tanımı dikkate alınmıştır. Bu tanıma göre; on kişiden fazla ve iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve küçük ve orta büyüklükteki işletmeler KOBİ olarak ifade edilmektedir. Tokat’ın emek talep yapısını tespit etmek için Tokat merkez ve diğer ilçelerde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler örneklem olarak seçilmiştir. Bu amaçla örneklem olarak seçilen işletmelere ait bilgiler Tokat Sanayi ve Ticaret Odasından alınmış, söz konusu işletmelerin adres, telefon ve e-mail bilgilerine ulaşılmıştır. Tokat Sanayi ve Ticaret Odasından alınan kayıtlara göre; işletme arasından 120 işletme seçilmiştir. Seçim işlemi 1/5 oranında yapılmıştır. % 95 güvenle yapılacak tahminlerin gerçek değeri ile arasında 0.05’lik hatanın tolere edileceği düşüncesiyle 610 işletmeden en az 120 işletmeye anket uygulanmasının yeterli olacağı tespit edilmiştir.

2.2.3. Bilgi Toplama Yöntemleri ve Bilgilerin Elde Edilmesi

Düzenlenen anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Beş soruluk ilk bölüm, işverene ait demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise; dokuz sorudan oluşmakta ve bu bölümde de anketin uygulandığı işletmenin; aile şirketi olup olmadığı, hukuki yapısı, karar mekanizması, faaliyet gösterdiği sektör ve işletmede çalışan kişi sayısı gibi spesifik özellikleri sorgulanmaktadır. Ancak bu bölümde yer alan iki soru, işletmede çalışanların eğitim düzeyi ve cinsiyete göre sayısını öğrenmeye yönelik sorulmuş iki soru; tam ve etkin cevap alınmadığı gerekçesiyle analiz dışı tutulmuştur. Çalışmanın son bölümü de; uygulamalı analiz kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde; çalışmanın amacını ortaya koymaya yönelik olarak aranan emek talebinin niteliği ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu bölümde özellikle, emek piyasasında öncelikli tercihler tespit edilmek istendiğinden, önem düzeyini belirlemeye yönelik sıralamalı sorular seçilmiştir. Sıralamalı soruların yanı sıra, eleman istihdamını etkileyen unsurları belirlemek amacıyla ölçekli sorularda sorulmuştur. Bu tip sorularda “çok önemli”den “önemli değil”e kadar 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Anket formuyla toplanan veriler sınıflandırılmış ve kodlanarak bilgisayarda SPSS 11.5 (Statistic Pocket For Social Science) Programı yardımıyla oluşturulan veri tabanında toplanmıştır. Bu programın sağladığı özellikler ile bilgiler sınıflandırılmış, her soruya ilişkin mutlak ve yüzde değerleri gösteren tablolar hazırlanmıştır. Analizlerde yüzde dağılım tekniğinden, farklılıkları incelemeye yönelik istatistik analiz tekniklerinden olan ki-kare testinden, anova ve oneway anova testlerinden yararlanılmıştır. Bu analiz tekniklerinden ki-kare analizi; sosyal bilimlerde alanındaki çalışmalarda yaygın olarak kullanılan bir analiz yöntemidir. Sadece ilişkilerin saptanmasında değil, aynı zamanda değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde de kullanılan ki-kare analiz yöntemi, frekans dağılımları üzerinden işlem yapan bir analiz yöntemidir. Ki-kare analiz yöntemiyle ilgili olarak bilinmesi gereken en önemli özellik serbestlik derecesidir. Serbestlik derecesi arttıkça ki-kare testi normal dağılıma benzemeye başlar. Ayrıca ki-kare değeri serbestlik derecesine bağlı olduğundan, analizde yer alan gözlem sayısı arttıkça ki-kare değeri de artar. Sonuçta anlamlı farklılıkların varlığına ilişkin işaretler elde etme olasılığı da artar. Genel bir kural olarak ki-kare analiz yönteminin başarı ile uygulanabilmesi için üzerinde analiz yapılan değişkenlere ilişkin oluşturulan çapraz tabloda yer alan hücrelerin her birindeki gözlem sayısının en az 5 olması önemlidir.

2.2.4. Bulguların Analiz Edilmesi ve Yorumlanması

Tokat’taki mevcut emek piyasasında aranan emeğin niteliklerini tespit ederek, işletmelerin emek talep ettiği alanları belirlemek ve kamuya okullarda yönelmesi gereken alanlar hakkında bir ön bilgi vermek amacıyla yapılan bu çalışmadan elde edilen bulgular, aşağıda tablo ve grafikler halinde sunulmuştur.

Tablo 2: İşverene Ait Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum ve Eğitim Düzeyi Bilgileri

SEÇENEKLER (TOPLAM 120) YAŞ DURUMU	FREKANS	YÜZDE
25 – 35	27	22.5
36 – 45	53	44.2
46 -55	27	22.5
56 -65	12	10.0
66 ve üzeri	1	0.8
CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE
Bay	115	95.8
Bayan	5	4.2
EĞİTİM DÜZEYİ	FREKANS	YÜZDE
Yüksek Lisans / Doktora	7	5.8
Lisans	39	32.5
Ön Lisans	8	6.7
Lise	35	29.2
Ortaokul	19	15.8
İlkokul	12	10.0

Ankete katılan işletme yetkililerinin çoğunun 36 – 45 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun her konuda hak ve fiil ehliyetine sahip olacağı düşüncesinden hareketle, araştırmayı daha sağlıklı bir şekilde yorumlayıp, değerlendirip, sorulara daha sağlıklı cevaplar verdikleri düşünülmüştür. İşletme yetkililerinin çoğunluğunun bay olduğu görülmektedir. Türkiye'nin; ekonomik, sosyal ve politik açıdan gelişmesi için; kadınlara, endüstri ve hizmetler sektöründeki yerlerini bulmaları konusunda cesaret vermeye ihtiyacı vardır. Bunun için öncelikli yapılacak şey; temel olarak, kadınların eğitim seviyesini artırmaktır, ya da en azından tarım dışı istihdam fırsatlarına erişmek için izleyecekleri rota belirlenmelidir (Yenilmez ve Işıklı, 2010). Eğitim durumlarına bakılacak olursa da, ilk sırayı % 32.5'lik payla lisans mezunu yetkililerin aldığı ve bunu da % 29.2'lik payla lise mezunu yetkililerin takip ettiği göze çarpmaktadır. Aynı şekilde ankete cevap veren işletme yetkililerinin çoğunluğunun lisans mezunu olması sorulara verilen yanıtların daha sağlıklı olabileceği kanısını artırmaktadır.

Aile şirketlerinin çoğu istihdam edeceği personelin eğitim durumu, mesleki unvanı, mesleki bilgisi, uygulama becerisi, mesleki deneyimi, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, esnek çalışma saatlerine uyumu, ücret talebi, yabancı dil bilgisi, işyerinin bulunduğu bölge insanı olması, işyerinin bulunduğu bölgede ikamet etmesi ve işyerinin bulunduğu bölge okulundan mezun olması şeklinde sıralanan unsurların büyük bir bölümünü tercih dışı bırakarak, yakın çevreden personel istihdam edebilmektedir. Bu düşünceden hareketle, araştırmaya katılan 120 işletmeden 73'ünün aile şirketi dışında şirket olması, bu unsurların personel istihdamında dikkate alındığının önemli bir göstergesidir.

Tablo 3: Ankete Cevap Veren İşletmelerin Faaliyet Gösterilen Sektör, Hukuki Yapı ve Karar Organları Açısından Dağılımı

SEKTÖRLER	FREKANS	YÜZDE
Tarım Sektörü	7	5.8
İmalat Sektörü	68	56.7
Hizmetler Sektörü	38	31.7
Madencilik	7	5.8
HUKUKİ YAPI	FREKANS	YÜZDE
Gerçek Kişi İşletmesi	10	8.3
Anonim Şirket	24	20.0
Limitet Şirket	76	63.3
Kollektif Şirket	2	1.7
Komandit Şirket	1	0.8
Diğer	7	5.8
KARAR ORGANLARI	FREKANS	YÜZDE (%)
İşletme Sahibi	46	38.3
Profesyonel Yönetici	37	30.8
Yönetim Kurulu	37	30.8

Araştırmaya katılan işletmeleri faaliyet alanları açısından incelediğimizde; en fazla payı % 56 ile imalat sektörü ardından % 31 ile hizmetler sektörü almaktadır. En son sırayı da % 5 ile tarım ve madencilik sektörleri birlikte almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapılarına göre dağılımlarına bakıldığında, işletmelerin % 63.3'ü limitet şirketlerden oluşmaktadır. İşletmelerin büyük kısmının limitet şirket statüsünde olmasında; limitet şirket ortaklarının koydukları pay oranında şirket borçlarından sorumlu olması, kuruluşunun anonim şirkete göre daha kolay olması ve şahıs işletmelerine kıyasla vergi avantajlarının bulunması etkili olabilir.

İşletmelerde alınan kararların profesyonel yönetici ya da yönetim kurulu tarafından alınması, işlemlerin daha profesyonel yöntemlerle yürütüldüğü anlamına gelmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin, bu konuya yönelik olarak sorulan soruya verdikleri cevaplar ışığında gözlemlenen; Tokat piyasasındaki mevcut işletmelerin çoğunda işletme sahibinin yetkili karar mekanizması olduğudur. Bu da göstermektedir ki, Tokat ili şirketleşmeden de profesyonel yönetim anlayışından da oldukça uzak kalmıştır. Uygulamanın amacına temel teşkil eden unsur aranan emek talebi olduğundan bu bölümde istatistiki analizlere ve öncelikli tercih edilen unsuru belirlemeye yönelik olarak yapılan puanlama yöntemine başvurulmuştur.

Tablo 4: Hukuki Yapı ve Yabancı Dil Bilgisi, Eleman Eksikliği ve Eğitim Kurumlarının Eleman Yetiştirme Yeterliliği Arasındaki İlişki

	F	Sig.
İşyerinizde çalışanların yabancı dil bilmesinin önem düzeyi nedir?	2.702	0.024
İhtiyaç duyduğunuz eleman eksikliğinin işinizin verimliliği üzerindeki etkisi nedir?	0.973	0.437
Şehirdeki eğitim kurumlarının size eleman yetiştirme yeterliliği konusundaki düşünceniz nedir?	0.237	0.945

Tablodan görüldüğü üzere, hukuki yapı ile işyerinde çalışan personelin yabancı dil bilmesi arasında istatistiki açıdan önemli bir farklılık vardır ($P= 0.024 < 0.05$). Yani; anonim şirketlerin

istihdam etmek istedikleri personelin yabancı dil bilgisi farklı, aynı şekilde limitet, kolektif ve komandit şirketlerin de istihdam etmek istedikleri personelin yabancı dil bilgisi farklıdır. Ancak, işletmelerin hukuki yapısı ile eleman eksikliği ya da şehirdeki eğitim kurumlarının eleman yetiştirme yeterliliği arasında istatistiksel açıdan önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5. İşletmelerin Esas İtibariyle Faaliyet Gösterdikleri Sektörler ve Eleman İstihdamını Etkileyeceği Düşünülen Unsurlar Arasındaki İlişki

	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Bir eleman istihdamında eğitim düzeyi ne kadar önemlidir?	9.218	0.000
Bir eleman istihdamında mesleki unvan ne kadar önemlidir?	7.412	0.000
Bir eleman istihdamında meslek bilgisi ne kadar önemlidir?	2.251	0.086
Bir eleman istihdamında uygulama becerisi ne kadar önemlidir?	0.666	0.575
Bir eleman istihdamında mesleki deneyim ne kadar önemlidir?	0.997	0.397
Bir eleman istihdamında kişinin yaşı ne kadar önemlidir?	1.760	0.159
Bir eleman istihdamında kişinin cinsiyeti ne kadar önemlidir?	3.302	0.023
Bir eleman istihdamında kişinin medeni durumu ne kadar önemlidir?	0.933	0.427
Bir eleman istihdamında esnek çalışma saatlerine uyum ne kadar önemlidir?	1.453	0.231
Bir eleman istihdamında ücret talebi ne kadar önemlidir?	1.035	0.380
Bir eleman istihdamında yabancı dil bilgisi ne kadar önemlidir?	2.782	0.044
Bir eleman istihdamında kişinin işyerinin bulunduğu bölge insanı olması ne kadar önemlidir?	1.117	0.345
Bir eleman istihdamında kişinin işyerinin bulunduğu bölgede ikamet etmesi ne kadar önemlidir?	0.836	0.477
Bir eleman istihdamında kişinin işyerinin bulunduğu bölge okulundan mezun olması ne kadar önemlidir?	3.498	0.018

İşletmelerin esas itibariyle faaliyette bulunduğu sektörlerle; personel istihdamında dikkate alınacağı düşünülen unsurlar arasında yapılan anova analiziyle, eğitim düzeyi, mesleki unvan, cinsiyet, yabancı dil bilgisi ve kişinin işyerinin bulunduğu bölge okulundan mezun olması gibi unsurlara ait P değerlerinin 0.05'ten küçük olduğu ve dolayısıyla farklılığın istatistiksel açıdan önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin aradıkları emeğin önceliklerini belirlemek üzere ankette yer alan soruların sonuçları, puan yöntemiyle sunulmuştur. Bu çerçevede öncelikli tercih edilen unsur 1 numara ile, ikinci olarak tercih edilen unsur 2 numara ve bu şekilde son olarak tercih edilen unsur da son numara ile numaralandırılarak veri girişi tamamlanmıştır. Değerlendirme yapılırken ise numaralandırma yönteminin aksine ters orantı kullanılmış, şöyle ki ilk tercih edilene en fazla puan verilerek, son tercih edilene de en az puan verilerek, en fazla puan toplayan değişkenin en öncelikli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6: Tokat'ta Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Önem Sırasına Göre Tercihleri

	1. sırada	2. sırada	son sırada
Eğitim Düzeyi	Lise	Ortaokul	Doktora
Unvan Grubu	Vasıfsız	Mühendis	Lisans Üstü Mezun
Lise Mezunu	Düz Lise	Endüstri Meslek Lisesi	Güzel Sanatlar Lisesi
Meslek Yüksekokulu Mezunu	Teknik Programlar	Sosyal Programlar	Sağlık Programları
Lisans Mezunu	Fen Bilimleri	Sosyal Bilimler	Turizm Bilimleri
Yabancı Dil Tercih Ettikleri Unvan Grupları	Lisans Mezunu	Mühendis	Kalfa Belgeli

Tablo 7: Tokat'ta Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Önem Sırasına Göre Eğitim Düzeyi Tercihleri

Eğitim Düzeyi	Önem Dereceleri									Toplanan Puan	Önem Sırası
	Etkisiz	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
Lise	34	32	23	25	5	1	-	-	-	596	1
Ortaokul	51	23	33	8	3	-	1	-	1	482	2
Lisans	62	41	7	7	3	-	-	-	-	434	3
İlkokul	75	18	11	10	2	2	-	2	-	303	4
Ön Lisans	102	1	12	4	1	-	-	-	-	121	5
Okur – yazar	111	4	-	1	1	1	1	1	-	52	6
Yüksek Lisans	113	1	3	-	2	1	-	-	-	43	7
Doktora	117	-	-	1	-	2	-	-	-	14	8

Ağırlıklı Ortalama=1. Derece Frekansı $\times 8 + 2.$ Derece Frekansı $\times 7 + 3.$ Derece Frekansı $\times 6 + 4.$ Derece Frekansı $\times 5 + 5.$ Derece Frekansı $\times 4 + 6.$ Derece Frekansı $\times 3 + 7.$ Derece Frekansı $\times 2 + 8.$ Derece Frekansı $\times 1$

Tablo 8: Tokat'ta Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Önem Sırasına Göre Unvan Grubu Açısından Elemana İhtiyacı

Unvan Grubu	Önem Dereceleri									Toplanan Puan	Önem Sırası
	Etkisiz	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
Vasıfsız	56	35	13	11	4	1	-	-	-	461	1
Mühendis	81	31	7	1	-	-	-	-	-	303	2
Çıraklık Eğitim Mezunlu	86	6	22	5	1	-	-	-	-	237	3
Kalfa Belgeli	90	8	8	14	-	-	-	-	-	204	4
Tekniker	94	10	12	4	-	-	-	-	-	188	5
Teknisyen	95	11	8	6	-	-	-	-	-	180	6
Sosyal-Eğitim-Dil Bilimci	110	10	-	-	-	-	-	-	-	80	7
Lisans Üstü Mezun	111	6	2	-	1	-	-	-	-	67	8

Ağırlıklı Ortalama=1. Derece Frekansı $\times 8 + 2.$ Derece Frekansı $\times 7 + 3.$ Derece Frekansı $\times 6 + 4.$ Derece Frekansı $\times 5 + 5.$ Derece Frekansı $\times 4 + 6.$ Derece Frekansı $\times 3 + 7.$ Derece Frekansı $\times 2 + 8.$ Derece Frekansı $\times 1$

3. SONUÇ

Tokat emek piyasasında gerçekleştirilmiş olan çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; Tokat'ta faaliyet gösteren işletmelerin en fazla tercih ettikleri eğitim düzeyi grubu lise mezunlarıdır. Bunun sebebi; Tokat emek piyasası işverenlerinin hem çalışanlarına yüksek ücret vermek istemeyişlerinde hem eğitimini belli düzeyde tamamlamış kişileri istihdam etmek isteyişlerinde gizlidir. Doktora yapmış insanların istihdam tercihinde son sırada yer alması da bu ifadeyi doğrular niteliktedir.

Tokat emek piyasası talebinin daha çok vasıfsız eleman istihdam etmek yönünde olması piyasanın profesyonellikten uzak olduğunu kanıtlar. Dolayısıyla profesyonel, diğer bir ifadeyle konusunda uzman personele gereksinim duymadığının bir sonucudur. Ancak; vasıfsız eleman grubunu,

mühendis grubunun takip etmesi, işletmelerin profesyonelleştiğinden değil, işverenlerin lisans mezunu deyince ilk akla gelenin mühendis olmasından kaynaklanmaktadır.

Lise mezunu eleman bazında Tokat emek piyasasının öncelikli tercihi düz lise mezunlarıdır. Bu; Tokat emek piyasasının çok gelişmiş bir piyasa olmayışından, dolayısıyla belli yaşta belli konularda profesyonelleşmiş, belli becerileri kazanmış bireylere ihtiyaç duymadığının bir göstergesidir. Tokat çok gelişmiş bir sanayi şehri, ticaret şehri ya da denize kıyısı olan bir liman kenti olmadığından konusunda uzmanlaşmış lise mezunlarına gereksinim yoktur. Tokat'ta faaliyet göstermekte olan inşaat sektöründe de, mobilya sektöründe de, gıda sektöründe de düz lise mezunu personel istihdam için yeterli görülmektedir. Düz lise mezunlarını endüstri meslek lisesi mezunlarının takip etmesi de; piyasayı ayakta tutabilecek; bilgisayar donanım ve yazılımı, mobilya ve dekorasyon, tesisat teknolojisi, elektrik elektronik gibi işlerin yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Tokat emek piyasasında Meslek Yüksekokulu bazında, elektrik, makine, bilgisayar, mobilya, elektronik vb bölümleri içeren teknik programlar 1. sırada; muhasebe, büro yönetimi, sekreterlik vb bölümleri içeren sosyal programlar 2. sırada; sağlık memuru, laborant, hemşire vb bölümleri içeren sağlık programları da 3. sırada tercih edilmektedir.

Lisans mezunu bazında Tokat emek piyasasında tercih edilen alan ise öncelikli olarak Fen Bilimleri; Fen Bilimleri arasından da tercih edilen öncelikli bölüm ise mühendisliktir. Fen Bilimlerini; iktisat, muhasebe ve işletme bölümlerini de kapsayan Sosyal Bilimler takip etmektedir. Mühendis, işletme, iktisat ya da muhasebe gibi bölümleri de içine alan Fen Bilimleri ile Sosyal Bilimlerin ilk tercihler olması; bu mesleklerin Tokat piyasasında emek arz edenler tarafından da emek talep edenler tarafından da daha yakından tanınıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Turizm Bilimleri beklendiği üzere son sıradadır. Çünkü, Tokat emek piyasasında turizm sektörü çok da yüksek bir paya sahip değildir.

Günümüzde olmazsa olmaz şartların başında gelen yabancı dil bilgisi; Tokat emek piyasası içinde de talep edilmektedir. Bu piyasadaki işverenlerin yabancı dil konusundaki düşüncesi, lisans mezunu olan her kişinin yabancı dil bilmesi gerektiği yönündedir.

Tokat emek piyasası işverenlerinin en fazla talep ettikleri mesleklerin başında % 26 ile pazarlama ve satış, % 25 ile muhasebe ve finansman, % 20 ile de yönetim gelmektedir. Bu demektir ki Tokat piyasası işverenlerinin şehirdeki eğitim kurumlarından beklentileri vardır. Şehirdeki eğitim kurumlarının kendilerine eleman yetiştirme yeterliliği konusundaki düşüncelerinin % 32 gibi düşük bir oranla yetersiz olarak sonuçlanması, beklentilerinin olması gerektiğinin bir göstergesidir. Bu nedenle şehirdeki eğitim kurumları öncelikli olarak, pazarlama ve satış, muhasebe ve finansman ve yönetim alanlarında tercih edilebilecek nitelikte öğrenci yetiştirmelidir.

Ankete katılan 120 işletmeden 29'u, kendilerinin eleman ihtiyacını karşılayan alanda eğitim veren bir üniversitenin, öğrencilerinin uygulama becerisini geliştirmek için kendi iş yerlerini kullanmaya ihtiyaç hissettiğinde, bu konuda kesinlikle yardımcı olmayacağını belirtmiştir. Bu konuya olumlu bakan işletme sayısı 75 iken, 16 tane işletme de bu konuda yorumsuz kalmıştır. Bu durum, Tokat emek piyasası işverenlerinin gelişmeye açık olduklarının ve yenilenmeye olumlu baktıklarının önemli bir göstergesidir.

Tokat emek piyasası işverenlerine göre; istihdamı belirleyen üç temel unsurdan, işçi ücretleri, istihdamı belirlemede 1. dereceden etkili faktör iken, üretim miktarındaki değişiklikler 2. dereceden etkili ve teknolojik değişiklikler de 3. dereceden etkilidir. Teknoloji seviyesi istihdamın niteliğini etkileyen önemli bir faktördür, ancak genişletici ekonomi politikalarının uygulandığı çevre daha da önemlidir.

Özetle; hem devlet politika yapımcılarının hem de işveren ve işçilerin bilinçli kararlar almasıyla; daha yüksek ücret, daha fazla beceri ve daha çok üretim anlamında iller bazında ekonomik açıdan etkinlik sağlayacak işler belirlenerek, emek piyasasının ihtiyaçlarına cevap verilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçoraoğlu, A., 2010, “*Employment, Economic Growth And Labor Market Performance: The Case Of Turkey*”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 21 (77): 101-114.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., 2005, “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*”, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Çaha, Ö., Köksal, M., Zaim, S., Çaha, H., Türkyılmaz, A., Tekelioğlu, S., 2007, “*OSTİM İşgücü Araştırması*”, Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Çakıcı, A., 2002, “*Mersin’de Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Sorunları ve Beklentileri*”, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Çakır, Ö., 2001, “*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2007, “*Çini Fabrikasının İşleyişi İle İlgili Anket Çalışması*”, 5 Haziran.
- web sitesi <http://www.frmtr.com/halkla-iliksiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma-1030339-cini-fabrikasinin-isleyisi-ile-ilgili-anket-calismasi.html>
- Ersöz, H. Y., Süleyman, Ö., Sarıoğlu, İ., 2006, “*İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*”, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- Genç, M., 2006, “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerde Bir Araştırma*”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Gezgin, M. F., 1994, “*İşgücü Göçü ve Avusturya’daki Türk İşçileri*”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3743, İstanbul.
- Gündoğan, N., Biçerli, K., 2003, “*Çalışma Ekonomisine Giriş ve Temel Kavramlar*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gündoğdu H., Bayhan, A. A., Aktemur, A. M., Kukaracı, İ. U., Çelik, A., Güneş, B., 2006, “*Tarihi Yaşatan İl Tokat*”, Ankara.
- Kalaycı, Ş., 2006, “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karataş, A., 2006, “*Türkiye’de Kadın İşgücünün Durumu: Denizli Tekstil Sektöründe Kadın İşgücü Örneği*”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Muğla.
- Karluk, R., 2007, “*Cumhuriyet’in İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisi’nde Yapısal Dönüşüm*”, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Özaydın M. M., Metin, B., Kurnaz, I., 2009, “*The Role of Education in Labor Markets in Turkey: A Labor Demand - Side Approach*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (2): 141-170.
- Pınarcıoğlu, M. M., 2000, “*KOBİ’ler, Kolektif Verimlilik ve Sorunları*”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, Güz 2000 (86): 303.
- Resmi Gazete, 2005, “*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*”, Yönetmelik No: 9617, 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazete.
- web sitesi <http://www.resmi-gazete.org/tarih/20051118-8.htm>
- Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, 2009, “*Tokat’ın Ekonomik Yapısı*”
- web sitesi <http://www.tokattso.org.tr/node/48>.
- Türkay O., Alkin, E., 2001, “*İktisada Giriş*”, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2002, “*Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği*” Yayın No: 219, Bursa.
- web sitesi <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana-id=22>
- Varbank.com, 2008, “*Tokat Ekonomisi*”, 08.09.2008

web sitesi <http://www.varbank.com/tokat-ekonomisi-t46392.html?t=46392>

Yayar, R., Dinç, E., Erol, Y., Güleç, İ., Boyraz, T., 2003, “Tokat Merkez İlçede Tüketici Profili, Davranışı Ve Tüketici – Satıcı İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Meslek Yüksekokulu Yayınları No: 09, Araştırma Serisi No: 02, Tokat.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S., 2007, “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yenilmez, F., Işıklı, B., 2010, “The Comparison of Labor Force Participation Rate of Women in Turkey with the World Country Groups” , Anadolu University Journal of Social Sciences, 10 (3): 77-92.

Yılmaz, Ş., Çiçek, A., Yeşilyurt, M., Arat, A., Bekçi, M., Aksu, R., Ardiç, K., Duman, İ., Petek, Y., Aras, A., Yüksel, H. İ., 2009, “Tokat İli İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu 2009 Yılı Faaliyet Raporu” Ek-4.

KOBİLERDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE KOBİ YÖNETİCİLERİNİN KONUYA YAKLAŞIMI

Esin YEŞİLDAL
Bahçeşehir Üniversitesi
Fulya AYDINLI KULAK
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Cavide UYARGİL
İstanbul Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimine (İKY) ilişkin durumu, KOBİ sahiplerinin / yöneticilerinin işgücü verimliliği kavramıyla kastettiklerini ve işgücüne ilişkin sorunları belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın verileri, kolayda örneklem yoluyla seçilen 20 KOBİ'nin sahipleri / yöneticileri ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma bulguları, işletmelere ve işletme sahiplerine ilişkin hususlar, işgücü verimliliğine ilişkin sorunlar ve informellik / tesadüflük başlıkları altında sunulmuştur. Araştırma bulgularına dayanarak incelenen KOBİ'lerde İKY uygulamalarının en belirgin özelliğinin informellik olduğu, fakat bazı KOBİ'lerin tedarikçileri konumunda buldukları müşterilerinin baskısıyla uygulamalarında daha sistematik olma yönünde bir eğilim sergiledikleri ifade edilebilir. Çalışmada işletme sahiplerinin işlerine olan hakimiyet / aşinalıkları nedeniyle ortaya çıkan yönetsel bazı sonuçlara da değinilmektedir.

Anahtar kelimeler: İşgücü verimliliği, insan kaynakları yönetimi (İKY), KOBİ, informellik, kurumsal baskılar.

1. GİRİŞ

İşsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının yaratılması açısından piyasa koşullarında meydana gelen değişmelere hızlı uyum sağlayabilen esnek yapıya sahip olmaları nedeniyle, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesinde KOBİ'lerin katkıları yüksektir. Ekonomik ve sosyal anlamda taşıdıkları önem nedeniyle gelişmiş ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi ve gelişmesi için uygun ortamı sağlayacak politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Son yıllarda ülkemizde de bu anlamda ciddi açılımlar görülmektedir ancak nitelikli makro politikaların etkinliği, KOBİ'lerin kendi iç dinamiklerini kullanarak oluşturacağı büyüme ve gelişmeye yani insan kaynaklarının öneminin ve değerinin farkındalığıyla artacaktır. Oysa günümüzde akademik yazında insan kaynakları yönetimi (İKY) politika ve uygulamalarının KOBİ'lere uygun olup olmadığı çokça tartışılırken (Cardon, v.d., 2004; Wagar, 1998) uygulamada KOBİ yöneticileri için bu konunun halen sınırlı bir anlam taşıdığı ifade edilebilir. Bu nedenle çalışmamızda KOBİ'lerde İKY'ye ilişkin durum ve KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin işgücü verimliliği konusundaki görüş ve düşünceleri araştırılmaktadır.

2. AMAÇ VE METODOLOJİ

Çalışmamızın amacı; KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin, hem literatürde hem de uygulamada KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri olarak ifade edilen "işgücü verimliliği" kavramını nasıl tanımladıklarının ortaya konması ve KOBİ'lerde İKY'ye ilişkin mevcut durumun belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırma kapsamına çeşitli sektörlerden kolayda örneklem yoluyla seçilen 20 KOBİ dâhil edilmiştir. Veri toplama aracı olarak işletmelere öncelikle anket uygulanmış, fakat elde edilen bulguların niteliğinin düşük olması nedeniyle (özellikle KOBİ'de yönetim ve İKY'ye ilişkin olarak gerçekleştirilen araştırmalarda) derinlemesine mülakat yönteminin uygulanmasının daha etkin olacağı kanaatine varılmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın verileri, bu işletmelerin sahipleri/üst düzey yöneticileri ile yapılan derinlemesine mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak mülakatların kullanılması ile hem KOBİ sahipleri/yöneticileri ile ortak bir dil oluşturulabilmiş hem de onların gözüyle İKY'yi tanımlayabilmek mümkün olmuştur.

3. BULGULAR

Çalışmamızın bulguları 4 başlık altında ele alınmaktadır:

- İşletmelere ilişkin hususlar,
- İşletme sahiplerine ilişkin hususlar,
- İşgücü verimliliğine ilişkin sorunlar,
- İformellik / tesadüfidik.

3.1. İşletmelere ilişkin hususlar

Araştırma kapsamında bulunan işletmeler, Tablo 1'de görüldüğü üzere çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Tablo 1: KOBİ'lerin genel özellikleri

İşletme	Sektörü	Çalışan Sayısı	Kuruluş yılı	Gelişim Evresi	Aile İşletmesi	Profesyonel Yönetici
A	Aydınlatma	65	1990	Büyüyen	Evet	Var
B	Matbaa	3	1992	Küçülen	Evet	Yok
C	Kimya	80	1991	Büyüyen	Evet	Var
Ç	Tekstil	12	1990	Büyüyen	Evet	Yok
D	Kuyumculuk	160	1990	Büyüyen	Evet	Var
E	Plastik	48	1997	Büyüyen	Evet	Yok
F	Züccaciye	75	2006	Büyüyen	Hayır	Var
G	Plastik	15	1977	Küçülen	Evet	Yok
H	Tekstil	40	1995	Büyüyen	Hayır	Var
I	Tekstil	118	1982	Büyüyen	Evet	Var
İ	Kimya	15	1977	Büyüyen	Evet	Var
J	Makine	100	1994	Büyüyen	Evet	Yok
K	Tekstil	30	1983	Büyüyen	Evet	Var
L	Hizmet	20	2001	Büyüyen	Hayır	Var
M	Matbaa	40	1978	Büyüyen	Hayır	Var
N	Matbaa	70	2002	Büyüyen	Evet	Var
O	Matbaa	25	1987	Küçülen	Evet	Var
Ö	Hizmet	3	2009	Büyüyen	Hayır	Yok
P	Tekstil	20	1984	Küçülen	Hayır	Yok
R	Hizmet	18	2003	Büyüyen	Hayır	Var

Tablo 1'de görüldüğü gibi incelenen KOBİ'lerin çoğunluğu aile işletmesidir. Aile işletmelerinin çoğunda birinci kuşağın bireyleri tepe yönetici olup ikinci kuşağın bireyleri ise hat yönetici konumundadır. İncelenen 3 işletmede ise ikinci kuşağın temsilcileri, doğrudan tepe yönetimde görev almaktadır. Diğer yandan, aile işletmesi özellikleri taşımayan 6 işletmenin ikisinde de, işletme sahibinin çocuklarının kariyerleri şirket yönetiminde rol almak üzere planlanmaktadır.

Gerek tepe yönetimde gerekse hat yönetimde görev alan ikinci kuşak bireylerinin kariyer hedefinde aile işletmesinde görev almak öncelikli olarak planlanmamış olsa da, bu kişilerin farklı işletmelerde profesyonel olarak çalışma deneyimi edindikten sonra duygusal nedenlerle aile işletmesinde görev aldıkları dikkati çekmektedir. Bununla beraber ikinci kuşak temsilcilerinin özellikle yurt dışında eğitim aldıkları, işletmenin ihracat potansiyelinin ikinci kuşakla beraber değerlendirilmeye başladığı, böylelikle işletmenin dış pazarlara uygun olarak şekillendiği ve genellikle bu kişilerin pazarlama fonksiyonunun başında buldukları görülmektedir.

İncelenen işletmelerin genelinde organizasyon şeması bulunmaktadır. Bu işletmeler İK departmanının varlığı açısından incelendiğinde, sadece bir işletmede İK'ya ilişkin ayrı bir bölümün yapılandırıldığı görülmektedir.

İşletmelerin hepsinin web sayfaları bulunmaktadır. Özellikle muhasebe paket programları her işletmede bulunmakta, bununla birlikte MRP, ERP gibi yazılım programları da kullanılmakta ya da bu programların kullanılması planlanmaktadır.

İşletmeler **kurumsallaşma** açısından ele alındığında, öncelikle bu işletmelerin çoğunluğunda üretim ve sistem belgelerinin bulunduğu görülmektedir. Sistem belgelerinin çevreye uyum sağlama ve meşru kabul edilebilme açısından önemli olduğu, ürüne ilişkin belgelerin ise genellikle teknik zorunluklar doğrultusunda ve büyük müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için alındığı ifade edilebilir. Dolayısıyla incelenen KOBİ'lerin dış çevredeki özellikle yasaların, rakiplerin ve müşterilerin baskısıyla sistematik uygulamalara yönelmek zorunda kaldıkları anlaşılmıştır. Bu doğrultuda zorunlu teknik eğitimlerin, iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin sağlanması gibi şekillerde İKY uygulamalarında informellikten formelliğe geçiş eğiliminin görüldüğü dikkati çekmektedir. Sonuç olarak KOBİ'lerin gerek zorlayıcı, gerek normatif, gerekse taklitçi kurumsal nitelikteki baskılara (DiMaggio, v.d.,1983) önemli ölçüde maruz kaldıkları ve bu baskıların, İKY uygulamalarını daha sistematik hale getirme yönünde etkili olduğu söylenebilir.

3.2. İşletme sahiplerine ilişkin hususlar

Bu kısımda incelenen KOBİ'lerde genellikle hem girişimci hem de yönetici konumunda olan işletme sahiplerinin demografik özelliklerine ve bu kişilerin işlerine olan **hakimiyet/aşinalıklarının** yönetsel bazı sonuçlarına yer verilmektedir. Tablo 2'de işletme sahiplerinin demografik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 2: İşletme sahiplerinin demografik özellikleri

İşletme sahibi	Cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Eğitim alanı	İş deneyimi
A	Erkek	59	Üniversite	Mimar	Mevcut durumda tedarikçisi olan uluslararası bir şirkette 11 yıl Proje Müdürlüğü ve kendi şirketinde 21 yıl
B	Erkek	40	Lise	-	Kendi şirketinde 19 yıl
C	Erkek	54	Üniversite	Kimya Mühendisliği	Bir KOBİ'de 5 yıl ve kendi şirketinde 20 yıl
Ç	Kadın	50	Yüksek Lisans	Klinik Psikiyatri	Kendi şirketinde 27 yıl
D	Erkek	46	Üniversite (Hollanda'da)	Ekonomi	Üniversite öğrencisi iken kısmi süreli ve kendi şirketinde 21 yıl

E	Kadın	35	Üniversite	İktisat	Bir Amerikan şirketinde 3 yıl ve kendi şirketinde 8 yıl (ikinci nesil)
F	Erkek	44	Lise	-	Kendi şirketinde 5 yıl
G	Erkek	56	İlkokul	-	Plastik firmasında işçi olarak 3 yıl ve kendi şirketinde 34 yıl
H	Erkek	47	İlkokul	-	Kendi şirketinde 16 yıl
I	Erkek	59	Üniversite Terk	-	5 yıl terzilik, tekstilde 10 yıl çıraklık ve kendi şirketinde 29 yıl
İ	Erkek	63	Üniversite	Kimya Mühendisliği	Çeşitli kimya şirketlerinde müdürlük ve kendi şirketinde 34 yıl
J	Erkek	33	İlkokul	-	Kendi şirketinde 10 yıl
K	Erkek	52	İlkokul	-	Kendi şirketinde 28 yıl
L	Erkek	35	Üniversite	Sinema Televizyon	5 yıl Pazarlama Müdürlüğü, Kültür Sanat Danışmanlığı, Radyo Programcılığı ve kendi şirketinde 10 yıl
M	Erkek	40	Yüksek Lisans	Turizm İşletme	18 yıl babasının kendisine devrettiği şirkette
N	Erkek	48	Üniversite	Grafik	11 yıl grafikerlik, öğretmenlik ve kendi şirketinde 9 yıl
O	Erkek	60	Üniversite	İktisat	20 yıl gazetecilik ve kendi şirketinde 14 yıl
Ö	Erkek	27	Üniversite	Elektronik Mühendisliği	Kendi şirketinde 3 yıl
P*	Erkek	55	Y.Lisans	Tekstil Mühendisliği	Kendi şirketinde 27 yıl

* Farklı sektörlerde 2 işletme sahibidir.

Araştırmamızın dikkat çeken bulgularından biri de, işletme sahiplerinin aynı zamanda girişimci ve tepe yönetici olmaları doğrultusunda işleri konusunda önemli derecede bilgi ve deneyime (Bknz. Tablo 2) sahip olmaları ve işe **aşinalık** veya **olaylara hakimiyet** olarak nitelendirilebilecek bu durumun uygulamalar üzerindeki etkilerine ilişkindir. Fırsatları görmüş, risk almış ve bu doğrultuda kaynakları biraraya getirmiş bireyler olan girişimciler, işlerine olan aşinalıklarından ve kendi konularını iyi bilmelerinden dolayı kendilerini yönetici olarak da konumlandırmakta, dolayısıyla da aynı zamanda yöneten, uygulayan ve kontrol eden kişiler haline gelmektedirler. Sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişide toplanması sonucunda işletme fonksiyonları bazı durumlarda şekil itibarıyla birbirinden ayrılmış olsa dahi, işletme sahibinin deneyimi, eğitimi ve sezgileri doğrultusunda yürütülmekte, sonuç olarak uygulamalardaki objektiflik azalmaktadır. İKY açısından baktığımızda, işletme sahipleri eleman seçimi, terfiler, ücretlendirme ve ödüllendirme, işten çıkarma gibi uygulamalarda çoğunlukla karar verici konumundadır. Örnek olarak, profesyonel yöneticilerin bulunduğu işletmelerde eleman alımında ilk mülakatları departman yöneticilerinin yapmasına rağmen son kararın yine işletme sahibi tarafından verildiği görülmektedir. Bazı işletmelerde üretimde çalışan vasıfsız elemanlara ilişkin kararlarda ustabaşların geribildirimine başvurulduğu da dikkati çekmektedir. Fakat İKY yapılanmasının olduğu bir işletmede bile son karar yine işletme sahibine bırakılmaktadır.

Aile işletmelerinde ikinci kuşağın pazarlama haricinde varlığının sınırlı olması da birinci kuşağın genellikle aşına olduğu üretim ve finans gibi konularda yetki devretmekte isteksiz davranmasıyla açıklanabilir.

Görüşülen işletme sahipleri, kalite, üretim, bilgi teknolojileri, muhasebe, hukuk gibi teknik konulara kıyasla yönetim ve İKY alanında danışmanlık hizmeti alma konusunda genellikle daha isteksizdirler. Bu durumun yönetim konusundaki yeterliliklerini sorgulamamalarından ve bu konulardaki

sıkıntılarını eleman değiştirme gibi yollarla çözebileceklerini düşünmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

3.3. İşgücü verimliliğine ilişkin sorunlar

Görüşülen KOBİ yöneticilerinin işgücü verimliliği konusundaki fikirlerini sorguladığımızda, kavramı tanımlamakta zorlandıkları görülmüştür. İlgililer verimlilik kavramını özellikle makine ve insanın oluşturduğu bir bütün olarak değerlendirmektedirler. Görüşülen kişilere göre işgücü verimliliği genellikle üretimin ölçülenmesi, üretilen ürün miktarı ve üretimin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gibi konuları ifade etmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların işlerine ilişkin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, iş yapma usul ve sistemlerinin geliştirilmesi, çalışan tatmininin sağlanması yoluyla bireylerin performanslarının artırılmasına yönelik bir yaklaşım hemen hemen hiçbir KOBİ'de bulunmamaktadır. Dolayısıyla aslında verimlilik ölçümlerinin üretim sonuçlarını değerlendirmek için yapıldığı ancak işgücü verimliliğini arttırmaya yönelik formel çalışmaların yapılmadığı tespit edilmiştir. Verimliliğin sıklıkla kullanılan ve sorun olarak ifade edilen bir kavram olmasına rağmen, uygulamada içeriğini genişletmeye özgü çalışmaların yapılması gerektiği açıktır.

Özellikle üretim çalışanlarında işgücü devrinin ve devamsızlığın (tüm KOBİ'lerde ölçülenmemekle birlikte) yüksek seyrettiği ifade edilmektedir. Yine özellikle üretim çalışanlarının disiplinsiz çalışma eğilimleri, çalışanlara ilişkin en önemli sorunlardan biri olarak görülmektedir. İncelenen KOBİ'lerin çoğunda iş tatmininin, motivasyonun ve işe odaklanmanın düşük olduğu, bu durumun ise çalışanların özelliklerinin ve isteksizliklerinin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir.

İncelenen KOBİ'lerde eleman temini konusu, diğer İKY işlevlerine kıyasla formellik düzeyi açısından oldukça gelişmiş olmasına ve KOBİ'lerin büyük işletmelere benzer temin kaynaklarını kullanmalarına rağmen nitelikli eleman bulma konusunda sıkıntılarla karşılaştıkları görülmektedir. Nitekim 2006 yılında üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; bireylerin KOBİ'leri eğitim olanaklarının ve kariyer fırsatlarının kısıtlılığı ve kariyer gelişimleri açısından iyi bir referans olmaması gibi nedenlerle tercih etmedikleri ortaya çıkmaktadır (Çakmak, v.d., 2006) Benzer şekilde ilgili literatürde adayların iş seçiminde dikkate aldıkları unsurlar; eğitim ve ilerleme fırsatlarının, iş güvencesinin varlığı ile ücret ve ek ödemelerin yeterliliği olarak ifade edilmektedir (Moy, v.d., 2002). İncelenen KOBİ'ler açısından da bu durum değerlendirildiğinde; elemanların KOBİ'leri tercih etmemesinin nedenleri arasında birazdan daha ayrıntılı olarak üzerinde durulacak olan İK uygulamalarındaki informellik ve tesadüfiliğin büyük ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim profesyonel yönetici istihdam eden KOBİ'lerin birçoğu, bu kişilerle çalışma konusunda da zorluklar yaşamaktadır. Özellikle profesyonel yöneticilere “yönetici titri” verme konusundaki isteksizlik ve işletme sahiplerinin bu yöneticileri yakından takip ve kontrol etme eğilimleri dikkati çekmektedir.

Mavi yakalı personelin temini konusunda ise, çoğu sektörde sıkıntudan bahsedilmezken özellikle tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin niteliksiz eleman bulma konusunda da sıkıntılarla karşılaştıkları ve eleman yokluğu nedeniyle her başvuran kişiyi istihdam ettikleri tespit edilmiştir. Bu durum, iş için uygun olmayan kişilerin istihdamına yol açmakta ve bu nedenle işgücü devri artmaktadır.

3.4. İformellik / tesadüfilik

Kararların, uygulamaların ve iş ilişkilerinin biçimsel olarak ve açıkça kural ve süreçler aracılığıyla kontrol ve koordine edilmesi şeklinde tanımlanan formellik (Bodewes, 2002), ilgili literatürde sıklıkla ifade edilenlerle uyumlu olarak (Özçelik, v.d., 2006; Mazzarol, 2003) incelenen KOBİ'lerde de oldukça düşüktür. Söz konusu KOBİ'lerde özellikle İKY uygulamalarının varlığı, süreçlerin yazılı ve uygulamaların düzenli olması konularında önemli eksiklikler olduğu değerlendirilmektedir.

Öncelikle İK planlaması konusu, anlık ihtiyaçlar doğrultusunda işletme sahibinin sezgisel kararları ile yönlendirilmektedir. Kalite belgelerinin alınması amacıyla gerçekleştirilmiş olan iş analizlerinden genellikle İK'ya ilişkin uygulamalara veri teşkil etmesi açısından yararlanılmamaktadır. Bu

KOBİ'lerde iş analizlerini takiben; iş tanımları ve iş gerekleri kalite çalışmaları gereği hazırlanmış olup bu bilgiler İK temin ve seçim sürecinde kullanılmamaktadır. Bunun yerine, işin gereğinin; deneyimler ve işletme sahibinin değerlendirmesi doğrultusunda, işlerin genel çerçevesinin gerektirdiği özelliklerde; fazla çalışma yapmaktan kaçınmayacak ve birkaç sorumluluğu aynı anda üstlenebilecek çalışanlar tercih edilmektedir. Eleman temini konusunda kullanılan yöntemler; ağırlıklı olarak gazetelere, mesleki dergilere ve internete iş ilanı vermek, mevcut çalışanların ve tanıdıkların önerdikleri kişilerden yararlanmaktır. Görüşülen bütün işletmeler personel seçiminde mülakatlardan yararlanmaktadır. İşletmelerin tamamı kendilerine özgü olarak hazırladıkları başvuru formlarını kullanmaktadır. Departman sorumluları ön görüşmeleri yaparken, işe alımda son kararı işletme sahibi vermektedir. Son görüşmede karar açısından genellikle en önemli unsur olan ücret konusu görüşülmektedir. Bu noktada işin yapılması açısından uygun olarak değerlendirilen adayların bir yandan ücretlerinin alt limitleri zorlanırken bir yandan da yetkilendirme konusunda departman sorumlularının kısıtlandığı açıkça görülmektedir.

Performans değerlendirme konusu incelendiğinde; KOBİ'lerin özellikle satış elemanlarının performansını değerlendirdikleri ve sonuçların prim sistemiyle ücretlere yansıtıldığı görülmektedir. İmalat kısmında yapılan değerlendirmeler, genellikle ustabaşı ya da işletme sahip/yöneticisinin insiyatifi doğrultusunda yapılmaktadır. Bununla beraber performans değerlendirmede bilimsel temelli yaklaşım ise sadece altı işletmede gözlenmiştir. Bu tarz bilimsel yaklaşımın görüldüğü işletmelerde (hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme haricinde) üretimin takip edildiği programların kullanıldığı ve bilgi teknolojilerinin kullanımının ileri düzeyde olduğu dikkat çekmiştir. Diğer 14 işletmede mavi yakalı personelin performansı hat yöneticiler ya da ustabaşları tarafından değerlendirilmektedir. Bu işletmelerde çalışan sayısının az olması, değerlendiren ile değerlendirilen kişilerin gün içerisinde aynı ortamda yakın çalışma içinde olması performans değerlendirmede informal yaklaşımı mümkün kılmaktadır. Performans değerlendirmenin informal olduğu bu işletmelerde ödüllerin de; yurtdışına seyahate göndermek, kira desteğinde bulunmak, evlenme yardımında bulunmak gibi çeşitlendiği görülmüştür. Görüşülen işletmelerden sadece bir tanesinde, literatürde sıklıkla ifade edilen ve özellikle de küçük işletmelerde daha da fazla görülen akraba kayırma (nepotizm) (Huo, v.d., 1995) söz konusudur. Çalışanların akrabalarından oluştuğu bu KOBİ'de çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin uygun olmadığı belirtilmiştir. Dost ve akrabaları kayırmanın incelediğimiz diğer KOBİ'lerde özellikle günümüzün katı rekabet koşulları doğrultusunda söz konusu olmadığı ifade edilebilir. Nitekim tanıdıkların tavsiyelerinden, dost ve akrabalarından çalışma hayatında ya temin kaynağı olarak yararlanılmakta ve bu kişiler uygun görülmemeleri halinde işe alınmamakta ya da işe alınsalar dahi ister informal ister formal olsun bir şekilde performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadırlar.

Eğitim konusunda işletmelerin sistematik bir yaklaşımları olmamasına rağmen özellikle yöneticilerin gelişiminin desteklendiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin günlük eğitimlere katılmasında herhangi bir sakınca görülmezken sistematik ve uzun süreli eğitimlere pek sıcak bakılmamaktadır. Mavi yakalı personelin seçiminde deneyim dikkate alınırken gerekli durumlarda da iş başında eğitim söz konusu olmaktadır. Görüşülen işletmelerin sadece birinde yıllık eğitim planlarının yapıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla da incelenen KOBİ'lerde eğitimin sistematikliğinden bahsedebilmek oldukça güçtür. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren yıllık eğitim planının yapıldığı işletmede, çalışanların yaratıcılıklarını ve motivasyonlarını yüksek tutmak amacıyla bu konuda yatırım yaptıkları işletme sahibi tarafından beyan edilmiştir. İşletmelerin eğitim aldıkları konular öncelikle İSO belgesinin ve yasaların zorunlu tuttuğu eğitimler çevresinde şekillenmektedir. Bunun haricinde eğitimler beyaz yakalı personelin uzmanlığını artırmak zorunda olduğu konular üzerinden çeşitlenmektedir.

İşletmelerde terfi olanakları incelendiğinde profesyonel yöneticilerin istihdam edildiği işletmelerde terfi olanaklarının da bulunduğu dikkat çekmiştir. Profesyonel yönetici istihdamı gerçekleştirmiş olan işletme sahip/yöneticileri diğer personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi ve bu doğrultuda farklı alanlara geçiş yapmaları konusunda destek sağlamak ve beyaz yakalı personelde çekirdek kadroyu oluşturabilmek için çaba harcamaktadırlar. Diğer yandan profesyonel yönetici istihdamına yanaşmayan işletme sahip/yöneticileri çalışanlara gelişme ve terfi olanakları sağlama konusunda daha isteksizdir. Bireylerin asıl uzmanlık alanlarının dışındaki konularda da çalışmak zorunda

olmaları nedeniyle KOBİ'ler, çalışanlar için iyi birer okul ve uygulama alanı olmaktadır. Departmanlaşmanın ve iş bölümünün sınırlarının net olmaması, özellikle raporlama ve hiyerarşik yapılanma konularında sıkıntılar yaratsa da çalışanları geliştirici yönü ve sağladığı esneklik açısından fayda sağlamaktadır.

4. SONUÇ

Bu çalışmada birçok ülkede olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de lokomotif rol üstlenen, ekonomiye ve istihdama katkı sağlama açısından yüksek öneme sahip bulunan KOBİ'lerin İKY açısından durumları ve KOBİ sahip / yöneticilerinin işgücü verimliliği konusundaki değerlendirmeleri incelenmiştir. Araştırmamızın bulguları doğrultusunda aşağıdaki çıkarımlarda bulunulabilir:

KOBİ'lerin çoğunda işletme sahiplerinin uzun yıllar iş deneyimine sahip olmaları ve konularına olan hakimiyetleri nedeniyle genellikle aynı zamanda işletmenin tepe yöneticisi olmalarıyla ve çoğunlukla kendi çocukları da dahil olmak üzere yetki paylaşımı konusunda isteksiz olmalarıyla sonuçlanmaktadır. Bu noktada ikinci kuşağın bireylerinin ancak işletme sahibinin yeterli donanıma sahip olmadığı ihracat ve pazarlama gibi alanlarda devreye girebildiği söylenebilir. Her ne kadar ikinci kuşağın bireylerinin kariyerleri işletme yönetiminde rol almak üzere planlanmış olsa da ve şirket kurucusu ve tepe yöneticisi olan anne / babalar tarafından bu kişilerin işletmede çalışmaları arzu edilse de işletme sahipleri genellikle tepe yönetici olarak kalma eğilimi göstermektedirler. Diğer yandan tepe yönetimin en azından üç KOBİ'de 2. kuşağın bireylerine bırakılmış olmasına rağmen, hiçbir KOBİ'de profesyonel bir tepe yönetici bulunmamaktadır. Bu noktada hat yönetici konumunda da olsa, incelenen KOBİ'lerin çoğunda profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi olumlu değerlendirilmektedir. Diğer yandan işletme sahip / üst düzey yöneticilerinin profesyonel yönetici olarak istihdam ettikleri bireyleri genellikle yakından kontrol etme eğilimleri, zaman zaman bu kişileri yetkilendirme konusunda tereddüt göstermeleri ve birçok konuda son kararı kendilerinin verme alışkanlıkları sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

İncelenen KOBİ'lerdeki İK uygulamalarının en belirgin özelliği, informellik / tesadüfiliğidir. KOBİ'lerde İK uygulamaları sistematiklikten uzak, işletme sahibinin deneyim ve sezgileri doğrultusunda genellikle anlık ve değişken kararlara dayalı olarak şekillenmektedir. Ancak bu noktada bazı KOBİ'lerin sistematik uygulamaları, kurumsal baskıların etkisiyle benimsemek durumunda kaldıkları da ifade edilmelidir. İncelenen KOBİ'lerin çoğunda kalite çalışmalarının genellikle de danışmanlık hizmeti alınarak gerçekleştirilmesi ve söz konusu işletmelerin genellikle kalite belgelerine sahip olmaları kurumsal nitelikteki baskıların bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Buna ek olarak büyük ve kurumsal müşterilerinin tedarikçisi konumunda olan KOBİ'lerin bu kurumsal işletmelerin tedarikçisi olarak kalabilmek için uymak zorunda oldukları kurallar, İK uygulamalarında belli ölçüde sistematikleşmeyi sağlamaktadır.

KOBİ sahip / yöneticilerinin işgücü verimliliği kavramını tanımlarken çalışanların kapasitelerinin geliştirilmesi, çalışma koşullarının ve iş yapma biçimlerinin iyileştirilmesi, motivasyonun sağlanması, çalışan tatmini aracılığıyla bireysel performansın artırılması gibi unsurlara oldukça uzak oldukları, işgücü verimliliği deyince üretimde ölçümleme ve özellikle de çıktı miktarına odaklandıkları dikkati çekmektedir. Kuşkusuz sorunların doğru bir şekilde tanımlanması, çözümlerine ulaşmak açısından önemli bir adımı teşkil etmektedir. Bu nedenle işletme sahiplerinin işgücü verimliliği konusuna insan unsurunu ve kapasitesini de dikkate alarak daha bütüncül bir anlayışla yaklaşımları uygun görülmektedir.

Daha önce de ifade edildiği gibi araştırmamızın verilerinin toplanmasında öncelikle anket yöntemi benimsenmiş, fakat veri niteliğinin düşüklüğü nedeniyle KOBİ sahip /yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu noktada özellikle vurgulamak istediğimiz bir husus; KOBİ'lerde yönetim ve İKY konularında yapılacak araştırmalarda anket yöntemi yerine mülakat, odak grup tartışması ve delphi tekniği gibi kalitatif yöntemlerden yararlanmanın etkinlik açısından daha uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

Bodewes, Wynand E. J.: "Formalization and Innovation Revisited," *European Journal of Innovation Management*, Vol.5, No.4, 2002, pp.214–223.

Cardon, Melissa S., Christopher E. Stevens: "Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?," *Human Resource Management Review*, Vol.14, 2004, s.296.

Çakmak, K. Övgü, Banu Saadet Ünsal, Cavide Uyargil: "İşletme Büyüklüğünün Mezuniyet Aşamasına Gelen Öğrencilerin İş Arama Sürecindeki Tercihleri Üzerine Etkisi: İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Kasım 2006.

DiMaggio, Paul J., Walter W. Powell: "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, April 1983, pp.147–160.

Huo, Paul Y., Von Glinow, Mary Ann: "On Transplanting Human Resource Practices to China: A Culture-Driven Approach," *International Journal of Manpower*, Vol.16, No.9, 1995, pp.3–16.

Mazzarol, Tim: "A Model of Small Business HR Growth Management," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.9, No.1, 2003, pp.27–49.

Moy, Jane W., Sze M. Lee, "The career choice of business graduates: SMEs or MNCs?", *Career Development International*, Vol. 7 Iss: 6, 2002, pp.339 – 347.

Özçelik, A. Oya, Fulya Aydınlı: "Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis," *Journal of European Industrial Training*, Vol.30, No.4, 2006, pp.310–327.

Wagar, Terry H.: "Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada," *Journal of Small Business Management*, Vol.36, No.2, April 1998, pp.13–23.

KOBİ'LERDE MUHASEBE STANDARTLARI EĞİTİM İHTİYACI

Salim ŞENGEL
Anadolu Üniversitesi

ÖZET

Esnek ve dinamik yapıları ile ekonominin vazgeçilmez birimleri olan KOBİ'ler, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları içinde bölgeler arası dengesizliğin giderilmesi, kaynakların etkin kullanımı, istihdamın sağlanması açısından önemlidir. Türkiye'de 54 yıl sonra yeni bir Türk Ticaret Kanunu (TTK) hazırlanmış ve resmi gazetede yayınlanmış ve 1 Temmuz 2012 yılında yürürlüğe girecektir. Ticari hayatı yeniden şekillendiren TTK işletmeler açısından da uluslararası muhasebe standartlarının uygulanmasını öngörmektedir. Bu bağlamda KOBİ'ler için KOBİ muhasebe standartları uygulanacaktır.

Bu çalışmada Bilecik İli Bozüyük İlçesindeki KOBİ'lerin, KOBİ muhasebe standartları eğitim ihtiyacı durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Muhasebe Standartları, Eğitim

1- GİRİŞ

Esnek ve dinamik yapıları ile ekonominin vazgeçilmez birimleri olan KOBİ'ler, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları içinde bölgeler arası dengesizliğin giderilmesi, kaynakların etkin kullanımı, istihdamın sağlanması açısından önemlidir. Büyüme, istihdam gibi konularda KOBİ'lerin önemli işlevleri vardır. Bu nedenle KOBİ'ler için özel politikalar geliştirilmektedir. Esnek ve uyum sağlama yeteneğiyle özellikle kriz dönemlerinde ekonominin önemli birimleri olarak işlev gören KOBİ'ler aynı zamanda bir ekonomideki toplam işletmeler içinde de önemli bir paya sahiptirler. Bu nedenle desteklenmeleri ve rekabet güçlerinin geliştirilmesi gerekir.

KOBİ'ler için genel bir tanım vermek oldukça güçtür. Çünkü her ülkenin ekonomik yapısı ve gelişmişlik seviyesi farklı olduğu için yapılan KOBİ tanımlamaları da birbirinden farklı olmaktadır. Buna rağmen KOBİ kavramının anlaşılması açısından bazı tanımlamalar verilebilir.

Genel olarak KOBİ'ler az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir(Uludağ-Serin,1991:14).

Türkiye'de farklı kurumlar farklı ölçütlere göre KOBİ sınıflandırması yapmışlardır. 18.11 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"e göre;

- 10 çalışandan az ve yıllık 1 milyon TL'den az ciro veya bilanço toplamı olanlar mikro işletme
- 10-49 çalışan sayısı ve beş milyon TL'den az ciro veya bilanço toplamı olanlar küçük işletme

- 50-249 çalışan sayısı ve yirmibeş milyon TL'den az ciro veya bilanço toplamı olanlar orta ölçekli işletme

Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yayınlanan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Türkiye Finansal Raporlama Standardı (KOBİ TFRS) göre yapılan tanım şöyledir; KOBİ'ler, kamuya hesap verme yükümlülüğü bulunmayan ve dış kullanıcılar için genel amaçlı finansal tablo yayımlayan işletmelerdir. İşletme yönetiminde yer almayan işletme sahipleri, mevcut veya potansiyel borç verenler ve kredi derecelendirme kuruluşları, dış kullanıcılara örnek gösterilebilir. (KOBİ TFRS, Bl. 1 md 1.2)

Diğer yandan Avrupa Birliğinde KOBİ sınıflandırması ülkemizde yapılan ile farklılık göstermektedir. Avrupa Birliğinde ise KOBİ sınıflandırması şöyledir;

- 10 çalışandan az ve yıllık 2 milyon EURO'dan az ciro veya bilanço toplamı olanlar mikro işletme
- 10-49 çalışan sayısı ve 10 milyon EURO'dan az ciro veya bilanço toplamı olanlar küçük işletme
- 50-249 çalışan sayısı ve 50 milyon EURO'dan az ciro veya 43 milyon EURO'dan az bilanço toplamı olanlar orta ölçekli işletme

Ekonomi içinde önemli bir yere sahip KOBİ'ler mali nitelikli işlemlerini muhasebede kayıt altına almakta ve raporlamaktadırlar. Ancak yeni TTK KOBİ'ler açısından önemli değişiklikler getirmektedir. Bu değişikliklerden biriside KOBİ muhasebe standartlarının uygulanmasıdır. Bu çalışmada KOBİ muhasebe standartları eğitim ihtiyacı açısından Bilecik-Bozüyük ilçesindeki işletmelerin eğitim ihtiyacı konusundaki durumları ele alınıp değerlendirilmiştir.

2- KOBİ MUHASEBE STANDARTLARI ve EĞİTİM

KOBİ'ler değişen koşullara uyum, esnek üretim yapılarıyla ve yarattıkları istihdam olanaklarıyla ekonomide önemli işlevler görmektedirler. Türkiye'deki işletmelerin % 99'u KOBİ niteliği taşımaktadır. KOBİ'ler mali nitelikli işlemlerini kayıt altına alırken TTK ve Vergi Kanunları ile yayınlanmış Muhasebe sistemi uygulama tebliğleri, muhasebe kavram ve ilkelerine uygun olarak yapmaktadırlar. Ancak yeni TTK, muhasebe uygulamalarına yeni bir boyut getirmiş ve muhasebe standartlarına göre muhasebe işlemlerinin yürütülmesini öngörmektedir. Diğer bir deyişle vergi amaçlı muhasebeden bilgi amaçlı muhasebeye uygulamaları olacaktır. Bu bağlamda yeni TTK ile KOBİ'ler için yayınlanan muhasebe standartlarını uygulayacaklardır. Yeni TTK'nu 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecektir. Bu bakımdan yeni muhasebe standartlarının öğrenilmesi ve uygulaması açısından eğitim önem arz etmektedir.

Eğitim en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir. (Fidan vd, 1994:12) Eğitim bireyin davranışlarında istendik değişiklik yapma sürecidir (Ertürk,1984:12) Ülkelerin ve toplumların sosyo-ekonomik gelişimi açısından eğitimin önemi büyüktür. Eğitim, toplumsal bir gelişim ve ilerleme aracı olarak kullanılmaya başlanılmasından bu yana, kalkınan tüm coğrafyaların en önemli enstrümanıdır. Hemen hemen çoğu Avrupa ülkesi, kalkınma ve çağdaşlaşma hedefine ulaşırken, yaşadıkları süreçlerde eğitim ana itici etken olarak gözlemlenmektedir(Beycioğlu vd, 2008:370). KOBİ yöneticilerinin ve KOBİ'lerde çalışan personelin beceri ve niteliklerinin geliştirilmesi, sınırlı kaynaklara sahip olan, hızla gelişen pazarlara uyum sağlamak durumunda kalan KOBİ'ler için işletme performansını arttırmak açısından eğitim çok önemli bir konudur(Karakaya vd, 2007:25). Aynı zamanda yeni TTK'nın KOBİ'ler için yepyeni bir hükümler getirmekte, diğer bir deyişle KOBİ muhasebe standartlarının uygulanmasını öngörmektedir. Bu KOBİ'ler açısından oldukça yeni bir durumdur. Bu yeni duruma ayak uydurabilmek içinde muhasebe standartları ile ilgili eğitime gereksinim olacaktır.

Hemen hemen tüm ülkelerde, ekonomik faaliyet hacminin daha büyük kısmını borsaya kayıtlı olmayan işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin büyük bölümü de KOBİ niteliğindeki işletmelerdir. Borsaya kayıtlı büyük şirketlerin kullanması için geliştirilen UFRS'lerin(TFRS) giderek karmaşıklaştığı ve kullanımının zorlaştığı görülmektedir. Bu nedenle, işletmelerin büyük çoğunluğunun KOBİ niteliğinde olduğu dikkate alınarak ayrı bir standartlar seti (Aslan,2007:206) geliştirilmiştir.

UFRS'ler özellikle büyük ve halka açık ortaklıklar için tavsiye edilirken, orijinal UFRS'lerden farklı olarak, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere (KOBİ) yönelik ayrıca bir standart setinin oluşturularak, bu işletmelerin finansal bilgilerinin hem kalitesinin artırılması hem de uluslararası ölçekte karşılaştırılabilirliğinin sağlanması da gündeme gelmiştir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) olarak adlandırılan görece küçük ve genel olarak halka açık olmayan veya kamusal sorumluluğu UFRS kullanması beklenen İşletmelere göre nispeten çok daha az olan bu İşletmelere yönelik muhasebe ve finansal raporlama standartlarının hazırlanarak, KOBİ'ler için uluslararası arenada tek bir finansal raporlama dilinin geliştirilmesi ve uygulanması ihtiyacı gündeme gelmiştir(Sayar-Okur, <http://www.tmsk.org.tr>).Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, halka açık şirketler gibi kapsamlı bir kamusal sorumluluğu olmayıp, bunun yerine ilgili taraflardan oluşan daha sınırlı bir gruba karşı sorumlulukları vardır(Karacan,2009:64).

Türkiye'de Sermaye Piyasası Kuruluna (SPK) tabi şirketler 1/01/2005 tarihinden itibaren düzenleyecekleri konsolide yılsonu finansal tabloları uluslararası muhasebe standartlarını uygulamaktadırlar. Yeni TTK ile muhasebe standartlarının uygulama alanı KOBİ'leri de kapsayacak şekilde genişletilmektedir. Kanun maddesi gerekçesinde (md 88.2) uygulanacak standartlar bakımından tam birliği sağlamak, ikincisi ise; küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ'ler) de aynı standartlara tâbi kılmak ve uluslararası piyasalarla tam beraberlik içinde bulunabilmenin koşullarını yaratmaktır, denilmektedir.

TTK geçici madde 1(3) bendinde KOBİ/TFRS'nı uygulamakla yükümlü olanlar sayılmıştır. Buna göre;

a) TMS/TFRS ve Yorumlarını uygulama yükümlülüğü dışında kalan ve işletme yönetiminde yer almayan işletme sahipleri, işletmeye borç verenler ve kredi derecelendirme kuruluşları gibi dış kullanıcılar için genel amaçlı finansal tablo düzenleyen işletmeler.

b) TMS/TFRS'nı uygulamayı tercih eden KOBİ tanımındaki işletmelerden tekrar KOBİ/ TFRS uygulamasına dönmek isteyen işletmeler.

Kanun maddesinden de anlaşıldığı gibi KOBİ'ler KOBİ Muhasebe standartlarını uygulayacaklardır. Ancak KOBİ'lerden bazı şartları taşıyanlar büyük işletme sayılacakları için Türkiye Muhasebe Standartlarını uygulayacaklardır.

Küçük işletmeler açısından Türkiye Muhasebe Standartları Kuruluna (TMSK)'na yetki tanınmıştır. Buna göre TMSK küçük ölçekli işletmeleri KOBİ/TFRS'ndan kısmen veya tamamen muaf tutmaya veya bunlar için ayrı standartlar belirlemeye yetkili kılınmıştır.

TTK maddelerine bakıldığında muhasebe standartları ve KOBİ'ler bakımından bir düzenleme yapıldığı görülmektedir. Özellikle yapılacak KOBİ tanımına göre, küçük işletme statüsünde olanlar için farklı standartlar uygulama konusunda bir açık kapı bırakılmıştır. Kanun maddesi gerekçelerinde muhasebe standartlarının gerektiğinde esnafa dahi uygulanabileceği belirtilmektedir.

3- YÖNTEM

3.1-Araştırmanın Amacı

Araştırma amacının KOBİ'lerin muhasebe işlemlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi ve güvenilir, doğru bilgileri elde edebilmesi açısından önemli bir yere olacak olan KOBİ muhasebe standartları ve eğitim ihtiyacı konusunda KOBİ'lerin durumlarının belirlenmesidir.

3.2- Anakütle ve Örnekleme

Bu araştırmada ana kütle Bilecik ili Bozüyük İlçesindeki KOBİ'lerdir. Bozüyük İlçesindeki KOBİ niteliğindeki işletme sayısı 103'dir. Araştırmadan daha anlamlı ve güvenilir sonuçlar alınabilmesi açısından ana kütlelerin tamamına (103 KOBİ) anket uygulanmıştır. Uygulanan araştırmada anketleri istenilen ölçütlere göre dolduran KOBİ sayısı ise 56'dır. Anket geri dönme oranı % 54'tür. Anketteki soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 10 KOBİ üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Katılımcıların anketi yanıtlama süresi yaklaşık 10-12 dakika sürmüştür.

3.3- Araştırma Modeli

Araştırma amaçlarına uygun olarak "Betimsel" araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırmalar, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı hedefleyen araştırmalardır (Erdoğan,1998:60-62).

3.4-Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelinin betimsel ve gerekli verilerin tarafsız ve istatistiksel analize uygun olarak toplanması bakımından en uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Geliştirilen ankette, Bilecik İli Bozüyük İlçesindeki (DPT İlçelerin Sosyo Ekonomik Gelişmişlik sıralamasına göre sırası 51 (872 ilçe içinde, İstanbul, Ankara ve İzmir ilçeleri hariç olmak üzere <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/seg/ilce2003.html>) iş dünyasının KOBİ muhasebe standartları konusunda eğitim gereksinimi ile ilgili değerlendirmeleri ortaya konması amaçlanmıştır.

3.5-Verilerin Analizi

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanıldığı için verilerin analizinde SPSS 16.0 kullanılmıştır. Tanımlayıcı analizde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

4-BULGULAR

4.1-Katılımcılara İlişkin Özellikler

Tablo 1. KOBİ'lerin Demografik Özellikleri

Grup	Değişkenler	Sıklık	Yüzde(%)
İşletme Çalışan Sayısı	1-9 Kişi	19	33.9
	10-49 Kişi	31	55.4
	50-249 Kişi	6	10.7
Yıllık Satış Hasılatı	<1milyon TL	24	42.9
	1-5 milyon TL	18	32.1
	<5milyon TL≤ 25milyon TL	14	25.0
Faaliyet Alanı	Üretim	17	30.4
	Ticaret	4	7.1
	Hizmet	5	8.9
	Üretim- Hizmet	16	28.6
	Ticaret-Hizmet	5	8.9
	Üretim-Ticaret	5	8.9
	Üretim-Ticaret-Hizmet	4	7.1

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çalışan sayısı bakımından % 33.3'ü 1-9 kişi (19 KOBİ), %55.4'ü 10-49 kişi (31 KOBİ) ve %10.7'si 50-249 kişi (6 KOBİ) sayısına sahiptir. Yıllık satış hasılatı bakımından ise %42.9'u 1 milyon TL'den az (24 KOBİ), % 32.1 1-5 milyon TL arası (18 KOBİ) ve % 25.0 ise 5-25 milyon TL (14 KOBİ) arası satış hasılatına sahiptir. KOBİ'lerin faaliyet alanları ise % 30.4'ü (24 KOBİ) imalat yaparken, % 28.6'sı üretim ve hizmet (16 KOBİ), yapmaktadır. KOBİ'lerin % 41 oranındaki kısmı ise ticaret, hizmet, ticaret-hizmet, üretim-ticaret, üretim-ticaret- hizmet yapmaktadır. KOBİ'lerin demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

4.2- KOBİ'lerin Kuruluş Yılları ve Faaliyet Kapsamı

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %16.1'i 1-5 yaşında (9 KOBİ), % 12.5'i 6-10 yaşında (7 KOBİ), % 17.9' 11-15 yaşında(10 KOBİ), % 14.3'ü 16-20 yaşında (8 KOBİ) ve %39.2'si 21 ve üstü yaşındadır (22 KOBİ). KOBİ'lerin yaşları Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. KOBİ'lerin Kuruluş Yılları ve Faaliyet Kapsamı

Grup	Değişkenler	Sıklık	Yüzde(%)
KOBİ'lerin Kuruluş Yılları	1-5 yıl	9	16.1
	6-10 yıl	7	12.5
	11-15 yıl	10	17.9
	16-20 yıl	8	14.3
	21 yıl ve üstü	22	39.2
Faaliyet Kapsamı	Yerel	8	14.3
	Bölgesel	21	37.5
	Türkiye	16	28.6
	Türkiye ve Yurtdışı	11	19.6

Tablo 2'de görüldüğü gibi değerlendirilen KOBİ'lerin % 51.8'i yerel ve bölgesel düzeyde faaliyet gösterirken 29 KOBİ), % 28.6'sı Türkiye genelinde faaliyet göstermekte(16 KOBİ), ve % 19.6'sı ise (11 KOBİ) Türkiye ve yurtdışı ile bağlantıları bulunmaktadır. Bu daha çok bölgede seramik yoğunluklu işletmelerin olmasından dolayı olabileceği düşünülebilir.

4.3-İşletmede Muhasebe İle İlgili Bilgiler

Tablo 3 İşletmede Muhasebe İle İlgili Bilgiler

Grup	Değişkenler	Sıklık	Yüzde(%)
İşletmede muhasebe ayrı bir birim midir?	Evet	41	73.2
	Hayır	10	17.9
	Mali işler olarak örgütlenmiştir	3	5.4
	Muhasebeyi dışarıda mali müşavir yapıyor	2	3.5
Muhasebe birimine çalışan sayısı	1-2 Kişi	32	57.2
	3 ve daha fazla	12	21.4
	Muhasebe elemanı yok	12	21.4

İşletmelerdeki muhasebe ile ilgili durum değerlendirildiğinde (Tablo 3), işletmelerin % 73.2'sinde (41 KOBİ) muhasebe ayrı bir birim iken, % 17.9' u (10 KOBİ) ayrı bir birim olmadığı, % 8.9'u da mali işler birimi içinde ya da mali müşavire muhasebe işlerini yaptırdığını belirtmiştir. Muhasebe departmanında çalışan sayısı bakımından değerlendirildiğin % 57.2'i (32 KOBİ) 1-2 kişi olduğunu belirtirken, % 21.4'ü (12 KOBİ) muhasebe elemanı olmadığını ve % 21.4'ü de 3 ve daha fazla muhasebe elemanı olduğunu belirtmiştir.

4.4-KOBİ Muhasebe Standartları Eğitimi Gereksinimi

Araştırmaya katılan işletmelerin, KOBİ muhasebe standartları eğitimi ile ilgili olarak verilen ifadelerin değerlendirilmesinde 10 ifadeden yararlanılmış ve değerlendirilmiştir.

Verilen tüm ölçek ifadelerinin alpha. 93.8'dir. Cronbach-alpha değerleri “güvenilirliğin genel kabul sınırlarının (0.70)” içinde olduğunu göstermektedir. Bu değer ölçek sorularının güvenilirliği açısından yüksek olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4. KOBİ Muhasebe Standartları Eğitimi Gereksinimi

Alpha α :: 93.8

Gruplar	N	Ortalama	Standart Sapma
Stoklar	48	4.187	1.003
Gelir Vergileri	45	3.933	1.007
Maddi Duran Varlıklar	44	3.909	.672
Kiralamalar	46	3.608	.977
Hasılat	44	4.204	.667
Çalışanlara Sağlanan Faydalar	46	4.152	.759
İştiraklerdeki Yatırımlar	42	3.500	1.254
Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar	43	3.441	1.181
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	42	3.738	1.127
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	45	4.000	.852

1 Hiç Gerekli Değil.....5 Çok Gerekli

Araştırmaya katılan işletmelerin KOBİ muhasebe standartları eğitimi ile ilgili verilen değişkenlerin ortalamaları ve standart sapması Tablo 4'de verilmiştir. Verilen ifadeler içinde en yüksek öneme sahip olan görüş “Hasılat” 4.204 ortalama (std. sap.=. 667) ile ilk sırada yer alırken, 4.187 ortalama (std. sap.=1.003) ile “Stoklar” ikinci sırada yer almaktadır. “Çalışanlara sağlanan Faydalar” 4.152 ortalama (std. sap.=.759) ile gerekli olduğu düşünülen ifade olarak değerlendirilirken, “Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller” 4.000 ortalama (std. sap.=.852) ile eğitimin gerekli olduğu düşünülen ifadeler olarak değerlendirilebilir. “Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar” 3.441 ortalama (std. sap.=1.181) ile en az gerekli görülen ifade olarak belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde KOBİ standartları eğitimi konusunda tam net bir fikre ulaşamadıkları söylenebilir. Sadece bazı standartlar konusunda eğitimin gerekli olduğu düşünülürken, diğerleri konusunda tam bir fikre ulaşamamalarına rağmen gerekli olduğu yönünde bir eğilimden bahsedilebilir. Bu, standartlar konusunda tam net bir bilgilendirmenin yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

5-SONUÇ

KOBİ'ler ekonominin önemli yapı taşlarından olup, toplam işletmelerin yaklaşık %99 KOBİ niteliğindedir. KOBİ'ler mali nitelikli işlemlerini muhasebede kayıt altına alır ve raporlamaktadırlar. Türkiye'de bu güne kadar vergi ağırlıklı olarak yürütülen muhasebe işlemleri, yeni TTK ile bilgi ağırlıklı

olarak raporlama yapılması öngörülmektedir. Bu bağlamda muhasebe standartlarının uygulanması söz konusu olup, KOBİ'ler içinde KOBİ TFRS uygulanacaktır.

KOBİ TFRS halen yürütülmekte olan muhasebe işlemlerine yeni bir boyut getirmekte ve bu da muhasebe standartları konusunda bilgilendirmeyi gerektirmektedir. Bunun içinde sürekli eğitim kapsamında muhasebe ile ilgili uygulayıcıların teorik ve pratik uygulama açısından eğitilmesini gündeme getirmektedir.

Bozüyük ilçesinde muhasebe standartları eğitimi ihtiyacına yönelik olarak yapılan bu çalışmada, araştırmaya katılan işletmelerin KOBİ muhasebe standartları eğitimi ile ilgili verilen veriler içinde en yüksek öneme sahip olan görüş "Hasılat" 4.204 ortalama (std. sap.=. 667) ile ilk sırada yer alırken, 4.187 ortalama (std. sap.=1.003) ile stoklar ikinci sırada yer almaktadır. "Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar" 3.441 ortalama (std. sap.=1.181) ile en az gerekli görülen ifade olarak belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde KOBİ standartları eğitimi konusunda tam net bir fikre ulaşamadıkları söylenebilir. Sadece bazı standartlar konusunda eğitimin gerekli olduğu düşünülürken, diğerleri konusunda tam bir fikre ulaşamamalarına rağmen gerekli olduğu yönünde bir eğilimden bahsedilebilir. Bu, standartlar konusunda tam net bir bilgilendirmenin yapılmasından ve TTK'nın uygulanmasını öngördüğü hükümler hakkında yeterli bir bilgiye sahip olunmamasından kaynaklanıyor olabilir. Yeni TTK'nın uygulanması için bir yıldan az bir süre kalmıştır. TTK'nın getirdiği yeni hükümlerle ilgili olarak bilgilendirme çalışmalarının yapılması yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

ASLAN, Sinan,(2007), Küçük ve Orta Ölçekteki İşletmeler (KOBİ) İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile Global Uyum Süreci, M.Ü. İİBF Dergisi, Cilt XXIII, Sayı:2

BEYÇİOĞLU Kadir, KONAN Necdet, (2008) Yasam Boyu Öğrenme Ve Avrupa Eğitim Politikaları, www.esosder.org ISSN:1304-0278 Bahar-2008 C.7 S.24 (369-382) Spring-2008 V.7 N.24, E.T: 02.03.2010

ERDOĞAN, İrfan (1998), Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri, Ankara, Emel Matbaası. Birinci Basım

ERTÜRK, Selahattin (1984). Eğitimde Program Geliştirme, Yelkentepe Yayınları, No: 4

FİDAN Nurettin, ERDEN Münire, (1994), Eğitime Giriş, Meteksan AŞ, 1994 Ankara

KARACAN, Sami,(2009), KOBİ'lerde UFRS'ye Uygun Finansal Raporlama, Umuttepe Yayınları, Kocaeli

KARAKAYA Şakir, SÜNERİN Selin, ÖZTÜRK Gamze, (2007). KOBİ'lerde Eğitim ve Danışmanlık İhtiyaçları Analizi, MPM Yayınları No: 695, Ankara

SAYAR, ZAFER.R., OKUR, Mahmut, KOBİ Finansal Raporlama Standartları Taslağı Ülkemizde Uygulanabilirliği, <http://www.tmsk.org.tr/makaleler> E.T: 28.04.2011

ULUDAĞ, İlhan, SERİN, Vildan, (1991), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finansal Sorunlar-Çözümler, İTO Yayın No:1991-25, İstanbul

<http://www.dpt.gov.tr/bgyu/seg/ilce2003.html>

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, RG. 18.11.2005

S.Şengel

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, The Activities of the European Union for Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs) SME Envoy Report, 2005

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Gereğesi

KBİ TFRS Bölüm 1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

KOBİLERDE VERİMLİLİĞİ ARTIRMA YOLUNDA ATILAN BİR ADIM: SOSYAL SERMAYE

Gülsüm ÇALIŞIR

Eskişehir Sanayi Geliştirme Merkezi – SANGEM

Gürcan BANGER

Eskişehir Sanayi Geliştirme Merkezi – SANGEM

ÖZET

Son yıllarda yoğun şekilde kullanılmaya başlayan “sosyal sermaye” kavramı, günümüzde sıklıkla ekonomi, sosyoloji ve politika bilimleri çerçevesinde tartışılmaktadır. Kavram, özellikle bireyler ve kurumlar arasında iletişim, güven ve işbirliği boyutları ile ön plana çıkmaktadır. Kavram, KOBİ’lerde verimliliği artırılması bakımından değerlendirildiğinde ise KOBİ’ler arasındaki iletişimin geliştirilmesi, KOBİ’ler arasındaki sosyal sermaye düzeyinin yükselmesi şeklinde yorumlanabilir. Sosyal sermaye artışı ile birlikte KOBİ’lerde işbirliği artışı gözlenir. Böylelikle KOBİ’lerde kapasite ve deneyim artışı da beraberinde verimliliğin artışına yol açar.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Sermaye, KOBİ, İletişim, İşbirliği, Verimlilik Artışı

1. GİRİŞ

KOBİlerde verimliliği artırmak üzere pek çok yol denenmektedir. Bu denemeler arasında daha çok üretim ve teknolojik anlamda yapılan iyileştirmeler göze çarpmaktadır. Ancak bu şekilde verimliliğin arttırılacağına olan inanç çok yüksektir. Sorunun kökeninde çoğunlukla makinelerde yaşanan arızalar veya işgünün verimsizliği görüldüğü için de böylesi bir yola başvurulmasını çok görmemek gerekir. Ne yazık ki üretim, teknik ve finans alanında yaşanan sıkıntılar gölgesinde üretilen çözüm önerileri de daha çok teknik olmaktan öte gidememektedir.

Ülkelerin ekonomik gelişmeleriyle pozitif etkileşim içinde olan sosyal sermaye, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik başarı için acil olarak yatırım yapılması zorunlu olan bir alan haline gelmiştir. Zira görece az gelişmiş ülkelerde ekonomik gelişim süreçlerinde sosyal problemler, ekonomik zorluklar karşısında çoğunlukla görmezlikten gelinmektedir.

Günümüzde birçok popüler yönetim teorisi, insanlar arasındaki ilişkileri bir yana bırakarak, süreçler ve teknolojiye odaklanmış durumdadır. Birçok şirkette son derece etkili süreçler parayla satın alınabilecek en gelişmiş teknoloji olmasına rağmen yıkıcı rekabet, dedikodu, şüphe ve çok sayıda iş terki başarısızlığın sebebi olmaktadır. Bu şirketlerde sosyal sermaye eksikliği görülmektedir (Baltaş, 2011).

Uzun yıllar boyunca göz ardı edilen bir kavram olan “sosyal sermaye” KOBİ’lerde verimliliği artırma yolunda atılan yeni bir adım olarak gündeme gelmektedir. Özellikle 2000’li yıllarla birlikte kavramın varlığından ve etki alanlarından sıklıkla söz edilmektedir. Kavram; özü itibarıyla mekanik alanın dışına çıkarak, tamamen insani bir özellik olan güven, saygı ve karşılıklı iletişimin önemine vurgu yapmaktadır.

Sosyal sermaye kavramı 1990'lı yıllarda popüler olmaya başlamış ve Türkiye'de de bu tarihten sonra kavram üzerine araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, kavramın seçtikleri alanları ne şekilde etkilediğini ölçebilmek adına çalışmalar yapmıştır. Söz konusu çalışmalar arasında Eskişehir ölçeğinde yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sanayi Geliştirme Merkezi (SANGEM) olarak, Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) ve Eskişehir Mobilyacılar ve Marangozlar Odası'na (EMMO) kayıtlı olarak faaliyet gösteren mobilya firmaları üzerinde gerçekleştirilen bir incelemenin bir bölümünde firmaların sosyal sermaye bakımından içinde buldukları durumu tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda söz konusu araştırmanın ilgili bölümüne, sosyal sermaye kavramının KOBİ'ler ölçeğine ne şekilde yansıdığını görebilmek ve kavramın KOBİ'lerde verimliliği artırmak bakımından ne oranda algılandığını gösterebilmek adına "örnek olay" kapsamında bu incelemeye yer verilmesi uygun görülmüştür.

2. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI

Sosyal sermayeyi ilk olarak "gerekli olduğunda faydalı destekler sağlayan toplumsal ilişkilerin sermayeyi olarak tanımlayan Bourdieu, daha sonra kapsamlı ve anlaşılması kolay olan şu tanımlı yapmıştır: "Sosyal sermaye, bir bireyin ya da bir grubun kalıcı işler ağına, az çok kurumlaşmış karşılıklı tanıma ve tanınmalara sahip olması sayesinde elde ettiği gerçek ya da potansiyel kaynakların toplamıdır. Böylesi bir ağına harekete geçirmeye olanak sağladığı sermaye ve güçlerin toplamıdır (Bourdieu, v.d., 2003: 108).

Bourdieu, sosyal sermaye tanımında iki temel şeyden söz etmektedir: (i) Sosyal ilişkiler, bireylere sahip oldukları ağlar aracılığıyla çeşitli kaynaklara erişme imkânı verir ve (ii) Bu ilişkilerin miktarı ve kalitesi kişinin ulaşabileceği kaynakları etkiler. Buna göre sahip olunan sosyal sermayenin miktarı da bireyin fiilen harekete geçirebileceği ağ bağlantılarının büyüklüğüne ve bireyin sahip olduğu sermayelerin (ekonomik, kültürel ve sosyal) çeşidine ve miktarına bağlı olarak belirecektir (Carpiano, 2004: 39; Dika, 2003: 13). Bourdieu buradan sosyal sermayenin doğal ya da sosyal olarak verili olmadığını, sosyal sermayenin daha ziyade sosyal ilişkilerin bir ürünü olduğu sonucuna ulaşmaktadır (Winter, 2002: 2) ve ona göre sosyal sermaye, sosyal bağlantılardan türeyen bir değer ya da kaynak olarak tasavvur edilmelidir (Silva, v.d., 2004: 3).

Sosyal sermaye kavramı denildiğinde Bourdieu'dan sonra gelen ve bu alanda çalışmalar yapan bir isim de Coleman olmuştur. Coleman'a göre sosyal sermaye, tek bir varlık değildir. Ortak iki özelliği olan farklı varlıkların çeşitlenmesidir. Bunların hepsi bir sosyal yapının bazı düzlemlerinden oluşmuşlardır ve bu yapının içindeki bireylerin hareketlerini kolaylaştırmaktadırlar (1988: 95-120). Coleman'a göre sosyal sermaye şu üç farklı formda anlam kazanacaktır: (i) Yükümlülükler, beklentiler ve yapıların güvenilirliğinde, (ii) Eylemlere bir temel sağlamak için sosyal yapı içinde akan bilgi kanallarında, (iii) Belirsizlikleri azaltan, bireylerin kamu yararına faaliyet göstermemelerini sağlamak amacıyla düzenleyici araçlar olarak hizmet eden normlar ve etkin yaptırımlarda. Coleman'a göre, sosyal sermayeyi oluşturan bu üç yapı, aynı zamanda sosyal eylemleri anlamının ve açıklamanın da yollarını sunmaktadır. Bu çerçevede bireyler, sosyal eylemlerine, normlar, bilgi kanalları, yükümlülükler ve beklentiler çerçevesinde yön vermektedir (Ekşi Uğuz, 2010: 33).

Sosyal sermaye tartışmalarında aklı gelen üçüncü isim ise Putnam'dır. Bourdieu ve Coleman'ın tersine kavramı daha geniş bir ölçeğe taşıyan Putnam, kavramın sentezci bir çözümlemesini yapmakta, sosyolojik, psikolojik ve siyasal etmenlerle sosyal sermayenin getirilerini bir arada ele almaktadır. Kavramı, bireyler arasında işbirliğini oluşturan "güven, normlar ve ağlar" gibi bağlantılar üzerinden tanımlama yoluna giden Putnam'a göre sosyal sermaye; "Ortak hedefleri sağlamak amacıyla aktörlerin işbirliği halinde ve etkin şekilde ortak hareket etmesini sağlayan güven, sosyal normlar ve ağlar gibi sosyal örgütlenmenin özelliklerinden oluşmaktadır" (Altan, 2007: 224). Putnam'ın sosyal sermaye teorisi, diğer sosyal bilimciler tarafından ortaya koyulan teorilerden farklıdır. Putnam'ın teorisi, kolektif

eylemleri kolaylaştıran sosyal ağlara nasıl katınılacağına odaklanırken, diğer sosyal sermaye teorisyenleri sosyal sermayeyi “sosyal ilişkilerde ve yapılarda saklı olan kaynaklar” olarak tanımlamaktadırlar.

Sosyal sermaye; ülkelerin ekonomik faaliyetlerine, toplumsal hayatın etkilerini ortaya koymayı amaçlayan sosyal içerikli yeni bir iktisadi kavramdır. En az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim imkânı, biraz daha geniş bir tanımlamayla, toplumu oluşturan fertler, sivil toplum örgütleri ve kamu kurumları arasındaki koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırarak toplumun üretkenliğini arttıran güven, norm ve iletişim ağı özellikleri şeklinde tanımlanmaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında da sosyal sermaye, kişi ve kurumlar arası güvene dayalı ilişkilerin, ekonomik etkinliğe ve üretime yansımaları şeklinde kabul edilmektedir (Temple, 2000: 23).

OECD sosyal sermaye kavramını; “Bir grup içerisinde ya da gruplar arasında işbirliğini kolaylaştıran anlayışlar, paylaşılan değerler, normlarla birlikte ağlar” şeklinde tanımlamaktadır (National Statistics, 2001: 8-9). OECD'nin tanımında sosyal sermaye, grupların bir özelliği olarak ortaya çıkmakta ve sosyal sermayenin işbirliğini kolaylaştırıcı yönüne vurgu yapılmaktadır. Bu noktada OECD'nin tanımının, sosyal sermayeyi “kollektif amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran bir şey olarak algıladığı; değerler, normlar, ağlarla eş değer tuttuğu ve güven, norm, ağ gibi bağlantılara gönderme yaptığı anlaşılmaktadır.

Dünya Bankası da kavramı; “Sosyal sermaye, bir toplumun sosyal etkileşiminin niteliği ve niceliğiyle biçimlenen normlar, ilişkiler ve kurumlara atıfta bulunur. Sosyal sermaye, bir topluluğu bir arada tutan bir çeşit tutkaldır” şeklinde tanımlamaktadır (National Statistics, 2001: 8-9). Bu bağlamda Dünya Bankası'na göre sosyal sermaye, geniş anlamda bir topluluğun verimliliği ve refahıyla bağlantılı normlar ve sosyal ağlardan oluşan insanlar arasındaki yatay bağlara atıfta bulunurken, dar anlamıyla hem pozitif hem de negatif yönleriyle insanlar arasındaki dikey bağlantılara atıfta bulunmaktadır.

Fukuyama (1999: 16), güven, sosyal sermaye ve ulusal ekonomin başarısı arasındaki ilişkileri analiz etmiş ve kavramı daha da genişleterek, bir grubun üyeleri arasında paylaşılan ve işbirliğine imkân sağlayan normlar ya da informel değerler seti olduğuna dikkat çekmiştir.

Sosyal sermaye kavramının literatürde yapılan tanımları değerlendirildiğinde birtakım ortak özellikler bulunduğu görülmektedir. Buna göre;

- Kavram hakkındaki görüşler ekonomik, sosyal ve politik alanları birleştirdiği, sosyal ilişkilerin ekonomik sonuçları etkilediği, ekonominin de bunları tetiklediği görüşünü savunmaktadır.
- Ekonomik kalkınma için gerekli potansiyel yaratıldığı savunulurken, kavramın doğası gereği ilişkilerin gelişmesinin yasal ve politik koşullara bağlı olmasıdır.
- Ekonomi kurumları arasındaki ilişkilerle, yasal ve yasal olmayan organizasyonların ekonomik kalkınmanın etkilerini arttırmada nasıl etkili olabileceği üzerinde durulmaktadır.

Özetle sosyal sermaye denildiğinde bütün yolların güven, ilişki, iletişim kavramlarıyla anlam kazandığı anlaşılmaktadır. Bu düşünceden hareketle, sosyal sermaye, güven, iletişim ve verimlilik arasındaki anlamsal bütünlüğü daha iyi netleştirmek adına söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiye kısaca değinmekte fayda vardır.

3. SOSYAL SERMAYE VE GÜVEN

Güven, hayatın her aşamasında ilişkilerin belli bir çerçevede yürütülmesinde ve verimli sonuçlar alınmasında en önemli faktörlerden birisidir. Güven faktörü çok önemli bir özelliğe sahiptir. Ekonomik ve sosyal hayatta özellikle de çalışma hayatında güven unsuru zedelenirse, bu alanların işlevselliği de zedelenmiş olur.

Güven, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentiler olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan hareketle güven ile ilgili konular kişisel risk alma davranışı, işbirliği, azalan sosyal karmaşıklık, sosyal sermaye, düzen vb. olarak gerçekleştirilmektedir (Möllering, 2001).

Fukuyama (1999), sosyal sermaye kavramını insanlar arasındaki eşgüdüm ve işbirliğini teşvik eden ve içtenliğin hâkim olduğu normlar birliği olarak tanımlamaktadır. Fukuyama, bu normlar birliğinin itici gücü olarak güven unsuruna dikkati çekmekte ve gönüllü işbirliğinde güven faktörünü ön planda tutmaktadır. Fukuyama'ya göre güven, ekonomik hayatın incelenmesinden çıkaracağımız en önemli ders, bir ulusun rekabet yeteneği kadar, refahının da tek ve yaygın bir kültürel karakteristikle koşullandırılmasıdır. Bu da güven düzeyidir. Fukuyama, ekonomik krizlerin patlak vermesinde ve sürdürülmesinde önemli bir rolü bulunan “güven eksikliği”nin giderilmesi gerektiğine ve güven unsuruna duyulan ihtiyacın boyutuna dikkat çekmektedir. Güven unsurunun olmasıyla toplumdaki tüm katmanların birbiriyle bağlantılı bir şekilde sosyal dayanışmayı sağladığına vurgu yapmaktadır (Fukuyama, 1998: 21).

Uslaner'e göre ise güven, üç farklı türdedir. Bunlardan ilki, stratejik güvendir. Güvenin bu türünde ilk defa karşılaşan iki kişinin birbirine güvenmeleri için herhangi bir stratejik güvene gerek yoktur. İkinci tür güven, bireylerin diğer bireylerin davranışları hakkındaki beklentilerine dayanmaktadır. Stratejik güven, bireylerin nasıl davranacaklarına dair iken, ahlaki/genelleştirilmiş güven ise nasıl davranmaları gerektiği yönündedir. Stratejik güven kırılmalıdır, bireyler hayal kırıklığına uğradıkça diğerlerine duydukları güven derecesi azalacaktır. Ahlaki/genelleştirilmiş güven ise bireylerin yaşadıkları deneyimlerden etkilenmez. Üçüncü tür güven ise bireylerin kurumlara duyduğu güvendir. Bu güven türü, stratejik güven türüne benzemektedir. Kurumlara duyulan güven, hükümetlerin ekonomide, savaşta ve barışta toplumda kanun ve düzeni tesis etmekte ne kadar başarılı olduğuna bağlıdır (Uslaner, 2004: 5).

Kıscacası var olan tüm sosyal ilişkilerin temelinde güven duygusu yatmaktadır. Ancak bu şekilde korkusuz, kaygısız bir ortamda yaşamak mümkündür. Güven duygusundan yoksun olan şirketlerde çalışanlar dedikodunun ve kaygının yoğun olduğu bir ortama maruz kalmaktadırlar. Diğer yandan güven duygusunun gelişmiş olduğu şirketlerde çalışanlar ise daha yaratıcı ve işbirliğine dayalı bir ortamda çalışmanın keyfini sürmektedirler. Güven ortamının yaratılmasında anahtar rol ise işyeri liderine (liderliğine) düşmektedir. Sözüne güvenilir, davranışları ve sözleri birbiriyle uyumlu olan bir lider/yönetici çalışanlarına güven duygusunu aşılacaktır. Bu bağlamda şirket içinde sosyal sermayenin gelişime katkı sağlamaktadır. Özetle; bir şirkette sosyal sermayenin, bir şirketin en değerli varlıklarından birisi olduğunun bilinmesi ve verimliliğin daha da artırılması için bu alana yatırım yapılması gerekmektedir.

4. SOSYAL SERMAYE VE İLETİŞİM

Sosyal sermaye kavramı üzerinde çok fazla tanım yapılmakla birlikte üzerinde özellikle güven, normlar ve iletişim kavramlarını ele alıp, bu olguların ağırlıklı olduğu tanımlar dikkat çekmektedir. Buna göre toplum kesimlerinin ve fertlerinin birbirlerine olan güven düzeyi, yazılı olan ve olmayan her türlü davranış ve kurallardan oluşan normlar ve sosyal içerikli iletişim imkânlarının niteliği, sosyal sermayenin genel düzeyini belirlemektedir. Böylelikle sosyal sermaye kavramı, toplum kesimleri arasındaki güvene dayalı ilişkiler düzeyi olarak tanımlanabilmektedir (Redondo, 2005: 2).

Bir ülkedeki gerek yönetenlerle yönetilenler arasındaki dikey karakterli gerekse kişi ve kurumlar arası yatay karakterli güvene dayalı ilişkilerin niteliği ve niceliği, o ülkedeki sosyal sermayenin en belirgin göstergesidir. Diğer yandan az gelişmiş ülkelerde karşılaşılan siyasi çatışmalar, yolsuzluklar, adi suçların çokluğu vb. faktörler de sosyal sermayenin eksikliğini işaret etmektedir.

Heral da (2010) bireyler arasındaki iletişim boyutuna dikkat çekerek, sosyal sermaye kavramını insanların ortak amaçları için bireyler, gruplar ya da organizasyonlar halinde bir arada çalışma yeteneği şeklinde açıklamıştır. Heral'a göre ekonomi, sosyal yaşam üzerinde oluşur. Bu durum, aynı zamanda modern toplumların kendi kendilerini nasıl organize ettiğini gösterir. Ekonomik yaşamın modern hayatı nasıl şekillendirdiği ve temelini oluşturduğunu ifade eder. Bu çerçevede sosyal sermaye, bireyler

arasındaki güven ve eşgüdüm ağının yanı sıra, bilgi paylaşımının da bir göstergesidir. Keza insanların belli bir amaç doğrultusunda hareket edebilmelerini, bu faktörlerin paylaşımıyla mümkündür.

İnsanlar arasındaki güvene dayalı iletişimin ekonomik getirilerini analiz eden sosyal sermaye; eğitim, aile, çalışma hayatı ve kamu idaresindeki faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle sosyal sermaye, beşeri sermaye verimliliğine de önemli ölçüde katkı yapan unsurlar arasında yer almaktadır. Beşeri sermayenin rasyonel biçimde kullanılabilmesi, büyük ölçüde sosyal sermayenin varlığına bağlı olduğu için son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde sosyal sermayeye verilen önem artmıştır. Bu bakımdan sosyal sermaye ile beşeri sermayenin birbirini tamamlayan iki ayrı değer olarak ele alınması gerekmektedir (Glaeser, v.d., 2001: 27).

Bir ülkede insanlar ve kurumlar arası güvene dayalı ilişkiler ne denli yoğun ise ilgili toplumda aynı ölçüde sosyal sermayenin varlığından söz edilebilir. Bu yapıdaki bir toplumu oluşturan fertler, kendileriyle ve toplumla barışık bir yapı içindedirler. Dolayısıyla kendine ve çevresine güvenen, ayrıca kendisi ve toplumu ile barışık olan kişilerin, iş hayatında çok daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Çevresiyle yeterli ölçüde iletişim kurabildiği için kendisine güvenen ve içinde bulunduğu toplumla barışık olan bir kişinin kendisine olan güvenin artması, doğal olarak verimliliğine yansımaktadır. Öte yandan, beşeri sermayenin nasıl ve ne ölçüde kullanılacağı tamamen onun sahibi olan kişinin iradesine bağlı olduğundan, ilgili kişinin içinde bulunduğu toplumla barışık olması çok daha özverili çalışmasına neden olmaktadır (Temple, 2000: 28-30). Bu bağlamda fertlerde olduğu gibi toplumlarda da üretkenliğin temel şartı, sağlıklı bir yapıya sahip olmaktır. Sağlıklı toplumlardaki başarı sadece ekonomik alanda değil, bütün diğer bilimsel ve sosyal faaliyetlerde de görülmektedir (Woolcock, 1999: 25).

Ekonomik kalkınmayı etkileyen toplumun sahip olduğu normlar, kurallar, ağlar, iletişim ve karşılıklı güven olarak adlandırılan sosyal sermaye, istenilen ekonomik hedeflere ulaşmak için koordineli aktiviteleri kolaylaştırmakta, organizasyonel bağıntıları güçlendirmekte ve ürün yeniliklerinde pozitif etkiler yaratmaktadır. Güven olmadan sosyal sermaye gerçekleşmez, hayati bağlantılar kurulamaz. Bu nedenle güven, sağlıklı bir sosyal sermayenin ön koşuludur. Diğer taraftan sosyal sermayeyi oluşturan güven odaklı bağlantılar, insanların birlikte çalışmaları ve iş yapmaları sonucu güvenin gelişmesine neden olmaktadır. Böylelikle sosyal sermaye KOBİ'ler ölçeğinde değerlendirildiğinde, çalışanlar arasındaki ilişkileri şekillendirmekte ve yatay iletişimin artmasına yol açmaktadır.

5. SOSYAL SERMAYE VE VERİMLİLİK

Sosyal sermaye; değeri düşük olan çalışanların, daha az güvenilir insanlar oldukları için şirketleşmeye ve örgütlenmeye karşı daha az katılımcı ve istekli oldukları söylenmektedir. Bu durum da KOBİ'ler için can alıcı bir durum olan verimliliğin artırılması sürecine büyük engeldir. Bu bağlamda KOBİ'ler ölçeğinde bakıldığında çalışanların sosyal sermaye çerçevesinde insani ilişkilere önem veren ve bunları sürdürebilme yeteneğine sahip olmasına özen göstermeleri gerekmektedir.

Bir firmanın başarılı olması diğer somut konulara yatırım yaptığı kadar, sosyal sermaye gibi soyut konulara da yatırım yapmasına bağlıdır. Sosyal sermaye; bilgi paylaşımının önemli olduğu ve paylaşılan ortak amaçları ancak güven temeli üzerine oturtmak, firma kültürü yaratarak işlemlerin maliyetlerini düşürmek, işten ayrılmaları azaltarak işe alım ve eğitim masraflarını düşürmek, firmadaki devamlılık nedeniyle daha büyük bir uyum yaratmak konularında verimliliğin artmasına yol açmaktadır.

Kalkınmanın, verimliliğin ve işgücü performansının dinamiklerinden olan sosyal sermaye, bir işletmenin içindeki çalışanların aralarındaki koordinasyonun ve sosyal dayanışmanın işlevsel hale dönüşmesidir. Söz konusu işlevselliği; kendi aralarında etken olan dürüstlük, bilgi paylaşımı, eşgüdüm ve güven unsuru gibi sosyal erdemlerin faal olduğu bir sistem sağlamaktadır. Bu bağlamda sosyal sermaye, bilgi ve yetenek sahibi bireylerin, sosyal dayanışma yoluyla, bu bilgi ve yeteneklerini birbirine aktarmaları sonucu performansın ve sürekli gelişmenin sağlandığı bir mekanizma olarak adlandırılmaktadır (Ören, 2007: 72).

KOBİ’lerde verimliliğin artmasının bir koşulu da iletişim konusundaki hassasiyettir. Zira küçük ve orta ölçekli firmalarda başta çalışanlar arasındaki iletişim olmak üzere, çalışanların yöneticileri ile olan ilişki ve iletişim boyutu ve akabinde firmaların diğer firmalar ile gerçekleştirdikleri iletişim de önem kazanmaktadır. Bu bağlamda sosyal sermayenin ana öğelerinden birisi olan iletişim olgusu, verimliliği etkileyen temel unsurlar birisi olarak değerlendirilmektedir. KOBİ’lerde iç ve dış iletişim konusunda başarılı olunması, verimliliğin artışı anlamında değerli katkılar sağlamaktadır. Nitekim bir firma kendi içinde iletişimde bir sorun yaşamıyorsa, çalışanların verimliliği olumlu yönde artış gösterecektir. Benzer şekilde kendi dışındaki diğer firmalar ile iletişim ve güven temeline dayalı bir iş modeli geliştiren firmanın verimliliğinde artış olacaktır. Çünkü olumlu bir atmosferde çalışanlar, yaptıkları işlerde hem daha verimli hem de daha üretken olmaktadır. Bu durum kaliteli ürünlerin ve sorunsuz bir üretimin de olduğunun göstergesidir. Sonuç olarak sorunsuz bir iletişim modelini benimseyen ve güven temeline dayalı bir ilişki ağı olan firmalarda verimlilik konusunda ivmenin yukarıya doğru hareket ettiğini söylemek mümkündür.

6. ÖRNEK OLAY: ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI MOBİLYACILAR VE MARANGOZLAR ODASI’NA KAYITLI MOBİLYA FİRMALARI ÜZERİNE GERÇEKLEŞTİRİLEN SOSYAL SERMAYE KAVRAMI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Eskişehir’de mobilya sektörünün içinde bulunduğu durumu analiz etmek amacıyla kısa adı SANGEM olan Sanayi Geliştirme Merkezi’nde çalışan kurumsal danışmanlık uzmanları tarafından Eskişehir Sanayi Odası (ESO)’na kayıtlı ve Eskişehir Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü (EOSB) sınırları içerisinde faaliyet gösteren ve Eskişehir Mobilyacılar Marangozlar Odası (EMMO)’na kayıtlı mobilya firmaları ile bir analiz çalışması yapılmıştır.

SANGEM, ESO ve EOSB bünyesinde kurumsal danışmanlık çalışmaları yapan kâr amaçsız bir kuruluştur. SANGEM, sanayiciye sektördeki sorunlardan yönetim, üretim, kurumsal yapı, teknolojik yenilikler, iletişim, insan kaynakları, pazarlama, finansman ve kümelenme gibi pek çok konuda danışmanlık hizmetleriyle yardımcı olmak ve sorunlara çözüm önerileri geliştirmek için hizmet vermektedir. Verilen hizmetler karşılığında hiçbir şekilde ücret alınmamaktadır. Sanayicinin kalıcılığı, sürdürülebilirliği, rekabetçiliği ve katma değer artışı hedefleyen bu çalışma modeli ile sanayiye yeni hareket getirilmesi hedeflenmiştir. SANGEM’in öncelikli amacı; çok sayıda KOBİ’nin katılıp, yarar sağlayabileceği biçimde uygun sınıfların rekabetçiliğinin iyileştirilmesi, Eskişehir sanayisinin mal ve hizmet üretiminde küresel rekabet gücüne kavuşması, dünya pazarlarında kabul gören ürünlerin ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve ticarileştirilmesi ile bölgenin ekonomik ve sosyal yönden gelişmesine katkı sağlamaktır¹.

SANGEM tarafından gerçekleştirilen çalışmada, mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasından bir seçim yapılarak 20 Temmuz – 19 Ağustos 2011 tarihleri arasında 21 firma yöneticisi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Çalışmanın bir bölümünde de firma sahiplerine “sosyal sermaye” kavramını ilgilendirecek boyutta, Eskişehir mobilya sektörünün geleceği hakkındaki düşüncelerinin ne olduğu yönünde sorular yöneltilmiştir. Sorulara alınan yanıtlar, “sosyal sermaye” kavramını yakından ilgilendirmesi bakımından değerli bulunmuş ve bu çalışmada “örnek olay” olarak gösterilmesi uygun görülmüştür.

Her firma yetkilisine birbirinden habersiz ve farklı ortamlarda Eskişehir mobilya sektörünün geleceği konusundaki düşünceleri ile ilgili ne düşündükleri sorulmuştur. Firma yetkililerine bu soru farklı zamanlarda yönetilmesine rağmen alınan cevapların ortak paydada buluşması, sosyal sermaye bakımından değerlendirildiğinde, sektöre ilişkin ciddi bir sıkıntının olduğu ve bu nedenle de acil önlemler alınması gerektiği yönünde olmuştur.

¹ SANGEM hakkında daha ayrıntılı bilgiye <http://www.sangem.org> adresinden erişilebilir.

Eskişehir mobilya sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinden alınan yanıtlarda sosyal sermaye kavramının saç ayaklarından birisi olan “güven” konusunda bir eksiklik olduğu anlaşılmıştır. Yüz yüze görüşme yapılan firma yetkilileri özellikle bu bağlamda kendi aralarında sorunlar yaşandığına ve kendi aralarında güven eksikliği olduğuna dikkat çekmişlerdir. Konuyla ilgili olarak firma yetkililerinin aşağıdaki ifadeleri örnek olarak gösterilebilir:

“Eskişehir mobilya sektörünün gelişmesi için 3-5 yıl içinde eleman sıkıntısını çözmek gerekiyor. Eskişehir’in sanayi işçisi eksikliği var. Eskişehir mobilyasında umut var. Bu sektörde diğerleri ile uyumlu çalışmak gerekir. Aksi halde uyum göstermeyen yok olur. Herkes birbirinin işini uygun şartlarda yaparsa bu iş yürür. Ancak kendi aramızda bir güven sorunu yaşıyoruz. Birbirimize güvenme konusunda sıkıntılar var. Öncelikle kafa yapısının değişmesi gerekir. Dört kişi kafa kafaya verip bir arada çalışmıyoruz. Bunun temel nedeni de güven bunalımıdır. Bu sektörün gelecekte başarıya ulaşması için bu sorunun çözülmesi ve samimi olunması gerekmektedir.”

Eskişehir mobilya firmaları arasında büyük ve küçük firma ayırımı yapıldığı ve büyük firmaların küçük firmalara yardımcı olmadığı, bu durumun da aradaki güven bağlarını olumsuz etkilediği görüşü ise aşağıdaki ifadelerle anlam kazanmaktadır.

“Eskişehir mobilyasında gelişme olması için öncelikle insanların bir araya gelmesi gerekir. Eskişehir mobilyasının imajının düzeltilmesi gerekir. Taklitten kaçınmak gerekiyor. İnegöl’ün taklidi yapılıyor. 2’inci ve 3’üncü kuşağın bu işe sahip çıkması gerekir. 1’inci kuşak çok para kazandı; ama parayı gayrimenkule ve başka şeylere yatırdı. Mobilya sektörüne yatırım yapmayınca büyüme olmadı. Mobilya camiasında güven duygusu yok. Dernekler ve üyeleri arasındaki ilişkiler çok zayıf. Derneklerin kendi aralarındaki uyumsuzluk, mobilya firmalarına da olumsuz yansıyor. Sıkıntı çok büyük. Bunun çözüme kavuşturulması gerekir. Eskişehir’de birlik ve beraberlik yok. İki kişi bir araya gelince acayip hırs oluyor. Kişiler birbirlerinin arkasından birbirinin kuyusunu kazıyor. Büyük firmalar bu işe yatırım yapmıyorlar. Küçük firmalara destek olmuyorlar. Hatta büyük firmalar öyle anlar oluyor ki Eskişehir firması olduklarını unutup, bizimle yan yana gelmek istemiyorlar.”

Güven sorununun çözülememesi nedeniyle kümelenme çalışmalarının da yapılamadığına dikkat çeken bir başka firma yetkilisi ise şunları söylemiştir:

“Mobilya sektörünün düzelmesi için pazarlama yapmak gerekir. Derme çatma bir yerde mobilya satışı olmaz. EMKO veya BAKSAN’da yol boyunca büyük mağazalar, show roomlar yapılsa daha iyi olur. Mobilya sektörünün büyümesinin ilk şartı budur. Büyük firmalar da kooperatifler kurup, bunun lideri olsun. Kümelenme çalışmaları yapılmalı. 1977-1980’li yıllarda mobilyaya öncülük edenler katları, dükkânları aldılar ve kenara çekildiler. Sunta fabrikaları satışa çıktı. Bunu mobilyadan anlamayanlar satın aldı. Eskişehir’de bir araya gelme sorunu var. Çünkü zihniyet farklı. Büyük firmalar çarşıda teşhir dükkânı açmıyor. Zira burada dükkân açarsa, müşterisini bize kaptırma korkusu yaşıyor. Satış yapanlar müşteriye ‘Ankara malı, İnegöl malı’ gibi ifadeler kullanıyorlar. Bu da Eskişehir mobilyasının alaşağı edilmesi anlamına geliyor. Eskişehir malı derse, sanki satış yapamayacakmış gibi bir önyargı var. Sermayeden ziyade kafa yapısının değişmesi gerekiyor. Büyük firmalar, küçük firmaların elinden tutmuyorlar. İnsanlar birbirine güvenmediği için bir araya gelme, kümelenme gibi faydalı işler yapılmıyor.”

Güven konusunda yaşanan gelişmeler, beraberinde birlik olma, bir araya gelme durumunu da sektöre uğratmaktadır. Bununla ilgili şu görüşler, sektörün önündeki en büyük engellerden bir diğeri olarak gösterilmektedir:

“Şirket birleşmeleri Eskişehir mobilya sektörüne katkı sağlar; ancak Eskişehir’de beraber hareket etme bilinci yok. Bu bilincin yerleşmesi için bir nesil değişmesi gerekiyor. Eskişehir’deki öne çıkan dernekler sadece seçim zamanları üyeleriyle ilgileniyorlar. Bunun dışında da bir şey yapmıyorlar. Birlikte hareket etme bilincinin geliştirilmesi için derneklere de çok görev düşüyor. Birleştirici, bütünleştirici çalışmalar yapılmalı. Yoksa sektörde çözümler hızla aratacak”

“Eskişehir’de kümeleşme çalışmaları yok. 30 kişi bir araya gelemiyor. Kopmalar çok fazla. Eskişehir’de herkes farklı bir dil konuşuyor. Birisinin ciddi anlamda öncü olması gerekiyor; ama kimse taşın altına elini sokmuyor. Sermaye çöktü artık. Bugün mobilya alanında sanatçılık ortadan kalktı. Modüler mobilyaya dönüldü. Bu durum da farklı alanlarda çalışanların da mobilya sektörüne yönelmesine yol açtı. Örneğin demirci de mermerci de artık mobilyacı gibi hizmet vermeye başladı. Bu durum da mobilya sektörünün anlamsızlaşmasına neden oldu. Eskişehir’de öne çıkan firmalar, küçük firmaların elinden tutarak, onlara fason işler yaptırdığı takdirde Eskişehir mobilya sektöründe bir canlılık yaşanır. Aksi halde mobilyanın çöküşü yakındır. Eğer birlik olmazsa ne EMKO ne de BAKSAN kalır yakın tarihe kadar.”

“Eskişehir, mobilya sektörü için elindeki değeri kaybetti. 1970’lerde EMİSTAŞ vardı. Eskişehir’den birkaç kişi çıkıp, EMİSTAŞ’ın işlerini alıp, yürütemedi. Birinci kuşak çok yetkin olmadı. Bunun için de işler, civar illere kaydı. Eskişehir’de paylaşımcılık yok. Toplantılara katılım yok. Birinci kuşak, ekindeki yetkiyi ikinci kuşağa çok geç verdi. Ancak yetkisiz başarı olmaz. 10 yıldır bir hareketlenme var. Bir firmanın öncelikle alt yapısı olmalı, büyümeli. Kurumsallaşamayan firmalar başarılı olamaz. Eskişehir mobilya sektöründe küçük işletmeler ortaya çıktı. Bu da beraberinde fason üretimi getirdi. Mobilya alanında ruh kalmadı. Teknolojiyi ilerletmek gerekir. Teknoloji değiştirmek ve kafaları değiştirmek gerekir.”

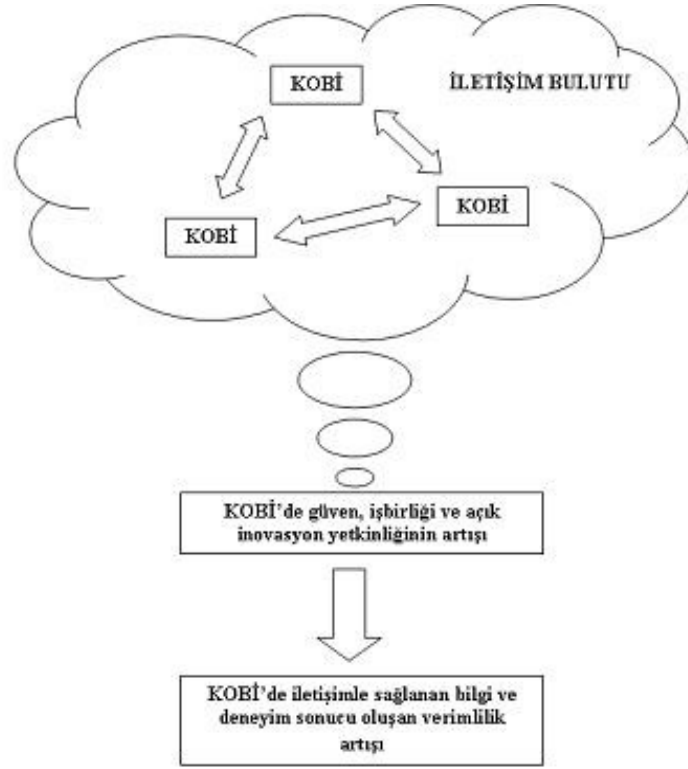
Eskişehir’de mobilya sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler sosyal sermaye başlığı altında değerlendirildiğinde, firmalar arasında güven eksikliği olduğu, iletişim kopukluğu yaşandığı, bir araya gelememe vb. konularda yoğunluk yaşandığı gözlemlenmiştir. Hal böyle olunca da Eskişehir mobilya sektöründe verimliliğin düştüğü, aktif işlerin başaramadığı, kümelenme gibi sosyal sermayenin güçlü olduğu göstergelerin yerine getirilemediği anlaşılmıştır. Eskişehir mobilya sektörü bağlamında ne yazık ki günümüzde “sosyal sermaye” olarak adlandırılan iletişim, ilişki, güven temelli birlikteliklerin zayıflamaya yüz tuttuğu görülmüştür. Eskişehir mobilya sektörünün canlandırılması için yapılacak çalışmalarda sektörde faaliyet gösteren tüm kamu kurum, kuruluş ve firma yetkililerine büyük görev düşmektedir.

7. SONUÇ

Sosyal sermaye ile kastedilen konu, ilişkilerin çeşitliliği, boyutu ve derinliğidir. Günümüzde ne iş yapıldığı kadar ne kadar çok kişi tanındığı da önemlidir; bu nedenle iş kültürü alanında ilişki yönetimi olgusu hızla yaygınlık kazanmaktadır. Genelde KOBİ ekonomisi çerçevesinde sosyal ilişkilerin güçlü olması, hemen her sektörde önemli hale gelmiştir. Konuya KOBİ ölçeğinde bakıldığında ise KOBİ’lerin birbirleriyle olan ilişki boyutları, birbirleriyle iş yapma durumları akla gelmektedir.

KOBİ’lerde iletişimin güçlü olması; özellikle çalışanlarla çalışanlar, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin güçlü olması, bunun yanı sıra firmanın dış çevre içerisinde yer alan müşterilerle, başka firmalarla olan ilişki ve iletişim boyutlarının ileri düzeyde olması o firmada sosyal sermaye olgusunun işlediğini göstermektedir. Firmalar arasındaki iletişim arttıkça sosyal sermaye de artış gösterecektir. Ayrıca sosyal sermaye artışı ile firmalar arasındaki geçirgen yapıda da artış olacaktır. Bu da paylaşımcılığın artması anlamına gelmektedir. Firmalar arası iletişimin yaygınlaşması ve derinleşmesi, güven ve işbirliğini geliştirirken diğer yandan açık inovasyon sürecini de başlatabilecek ve geliştirebilecektir. KOBİ’lerde iletişim ile sağlanan gelişim aşamaları aşağıda verilen Şekil 1’de gösterildiği şekliyledir.

Şekil 1: İletişim Bulutu



Özetle; firmalar arasındaki güven ortamının artması ve iletişimin güçlü olması, karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımının sağlayacağı sektörel yetkinlik ve çözüm becerisi geliştirmeler, tedarik zincirinin tamamı açısından verimlilik artışına neden olmaktadır. İşbirliği ve paylaşım içinde gerçekleşen işlerde hem güven unsuru pekişmiş olacak hem kalite artışı gerçekleşecek hem de verimlilik artışı olacaktır. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde sosyal sermayenin güçlü olması, KOBİ'lerde başta verimlilik olmak üzere tüm alanlarda iyileşme oluşmasına yol açacaktır. Zira eğitim, inovasyon, yenilikçi tasarım ve ar-ge çalışmaları, üniversite ile işbirliği yapılması, bilgi transferi gibi daha yetkinlik isteyen konularda KOBİ'lerin öne açılmış olacaktır.

Örnek olay kapsamında sosyal sermaye gerçeği değerlendirildiğinde; Eskişehir mobilya sektöründe bir ilerleme kaydedilmesi için yapılması gerekenler konusunda, firma yetkililerinin açıklamalarında iki başlık öne çıkmaktadır. Öne çıkan başlıkları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- 1- Firmalar arasındaki güven duygusu eksikliği,
- 2- Mobilya alanında faaliyet gösteren büyük küçük tüm firmaların arasında birlik beraberlik olmaması ve kümelenme konusunda yetersiz kalınması,

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren, ESO ve EMMO üyesi orta ölçekli firma yetkililerinin özellikle yukarıda sözü edilen birinci ve ikinci maddeyi sıklıkla dile getirdikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda mobilya sektörünün tamamındaki sorunlar Eskişehir ölçeğinde benzer nitelikler taşımaktadır. Öncelikle güven sorununun çözülmesi ve bir arada iş yapma fikrinin benimsenmesi gerekmektedir. Sorunların bir an evvel çözüme kavuşturulması ise bu alanda aktif olan dernek ve kurum

ve kuruluşların öncülüğünde gerçekleştirilecek çalışmaların yanı sıra faaliyette bulunan mobilya firmalarının da bu çalışmalara inançla katılım sağlaması ile mümkün görünmektedir.

KAYNAKÇA

Altan, Rıfat. (2007). “Sosyal Sermaye ve Kalkınma”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 455, Haziran 2007.

Baltaş, Acar. (2011). “Sosyal Sermaye Aktif Değerlerin Toplamıdır.” <http://www.baltas-baltas.com>, Erişim Tarihi: 19 Temmuz 2011.

Bourdieu, Pierre ve Loic J.D. Wacquant. (2003). **Düşünümsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar**, Çeviren: Nazlı Öktem, İletişim Yayınları: İstanbul.

Carpiano, Richard M. (2004). **The Form sos Social Capital: A Sociomedical Science Investigation of Neighborhood Social Capital as a Health Determinant Using a Bourdieu Framework**, Unpublished Doctorate Thesis, Columbia University.

Coleman, James. (1988). “Social Capital in the Creation of Human Capital”, **The American Journal of Sociology**, Vol. 94.

Dika, Sandra L. (2003). **The Effects of Self Processes and Social Capital on the Educational Outcomes of High School Students**, Unpublished Doctorate Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Ekşi Uğuz, Hülya. (2010). **Kişisel ve Kurumsal Gelişmeye Farklı Bir Yaklaşım Sosyal Sermaye**, Orion Kitabevi: İstanbul.

Fukuyama, Francis. (1999). “Social Capital and Civil Society”, IMF Conference on Second Generation Reforms, The Institute of Public Policy, George Mason University, October 1, 1999.

Fukuyama, Francis. (1998). **Güven-Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çeviren: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: Ankara.

Glaeser, E.L., D. Laibson, & B. Sacerdote, (2001). “The Economic Approach to Social Capital”, Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper Number 1916, March 2001, Harvard University.

Heral, İsmail. (2006). “Sosyal Sermaye”, http://www.eastweststudies.org/tr/makale_detail.php?makale=58&tur=100, Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2010.

Möllering, Guido. (2001). “The Nature of Trust From George Simmel to a Teory of Expectation, Interpretation and Suspension, Sosiology”, Vol. 35, No. 2, Pp.403-420. Printed in the United Kingdom BSA Publications Limited, <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/team/Moellering/sociology.pdf>, 2001, Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2010.

National Statistics. (2001). **Social Capital A Review of the Literature**, Social Analysis and Reporting Division Office for National Statistics.

Ören, Kenan. (2007). “Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi”, Kamu-İş, C:9, S: 1, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/914.pdf>, Erişim Tarihi: 19 Temmuz 2011.

Redondo, F.V. (2005). “Builging Up Social in a Changing World”, Journal of Economic Dynamics Control, (Artical in Pres), accepted 4 July 2005.

Silva, Elizabeth & Rosalind Edwards. (2004). **Operationalizing Bourdeiu on Capitals: ‘A Discussion The Construction of The Object’**, ESRC Research Methods Programme Working Paper, ccsr.ec.uk.

Temple, J. (2000). "Growth Effect of Education on Social Capital in the OECD Countries", OECD Working Paper No: 00/36.

Uslaner, Eric M. (2004). "Trust as a Moral Value" Dario Castiglione, Jan W. vanDeth and Guglielmo, eds. Handbook of Social Capital, Oxford University Pres.

Winter, Jan. (2000). **Towards a Theorised Understanding of Family Life and Social Capital**, Working Paper 21, Australian Institute of Family Studies.

Woolcock, M. (1999). "Managing Risk, Shocks and Opportunity in Developing Economies: Role of Social Capital", The World Bank Development Research Group.

KOBİ'LERDE VERİMLİLİĞİ ARTTIRICI FAKTÖR OLARAK EĞİTİM VE KÜLTÜR DEĞİŞİMİ

Müzehher YAMAÇ
Namık Kemal Üniversitesi

Özet

Günümüzde büyük etkinlik kazanan çokuluslu şirketler ve finans aktörlerine karşın; daha esnek bir yapıya sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, diğer niteliklerinin yanı sıra, yenedünya düzeninin gerektirdiği niteliklere sahip eleman gücü ile dış pazarlarda etkili olabilmektedir. Türkiye'nin ekonomik büyümesinde çok büyük rolü olan KOBİ'lerin daha efektif, daha büyüme odaklı olması da; ancak doğru ve uygun nitelikli işgücü ile sağlanacaktır.

Küreselleşmiş bilgi toplumunun özelliği; uluslararası rekabet gücü olmayan insan gruplarına, hizmet ve sanayi sektörlerinde istihdam şansı tanımadığına göre, "uluslararasılaşma ve rekabet edebilirlik" bu dönemin öncelikli özellikleridir. Bu sürecin istihdam edileni; yeni çağın gerektirdiği mesleki eğitim ve donanımına sahip olmasının yanı sıra, değişik kültürel ve sosyal ortamlardan gelen, işbirliği ve grup çalışmasına yatkın, birbirlerinin kişilik ve kültürlerine saygı duyan, toplumsal sorumluluk taşıyan bireylerden oluşmaktadır.

Türkiye'de bu tür işletmelerin eleman ihtiyacı, mesleki eğitim veren liseler ve çoğunlukla yüksekokullardan karşılanmaktadır. Bu çalışmada eğitim ve kültür çerçevesinden, değişen eğitim ihtiyaçlarındikkat çekmek amaçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Verimlilik, Eğitim, Kültür, Değişim

1.Giriş

Küreselleşme sürecine bağlı olarak dünyada çokuluslu işletmelerin sayısı ve etkinliği büyük artış göstermektedir. (Barnett ve diğerleri, 1974) Güçlü sermaye yapıları, gelişmiş teknolojiye sahip alt yapıları ve faaliyet gösterdikleri alanın genişliği sebebiyle, küresel alanda faaliyetlerini ve rekabet güçlerini kolaylıkla yürütebilmektedirler. Kendi ülkelerindeki yüksek işgücü maliyetleri ve yasal düzenlemeler, bu şirketleri işgücü maliyetlerinin düşük, yasal düzenlemelerin daha az olduğu yerlere ve daha küçük ölçekli işletmelere yöneltmektedir. Küreselleşme teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1980'lerden itibaren kapsamlı bir endüstriyel yeniden yapılanma süreci gerçekleşmiştir. Bu süreç gelişmiş ülkelerde büyük ve istikrarlı piyasaların önkoşul olduğu kitle üretim sisteminin çöküşü ve onun yerine ileri teknoloji kullanan küçük ölçekli işletmelerin ve girişimciliğin baskın olduğu yeni ve esnek bir üretim modelinin yükselişi olarak görülmüştür (Hirst ve diğerleri, 1991).

Üretimin daha küçük ölçekli işletmelerde devam ettirilmesi, KOBİ'lerin istihdam yaratma potansiyellerini büyütüştür. Ayrıca; tüketici tercihlerine daha esnek yaklaşımları, yaratıcılık, yenilik, risk alma, teknolojik yeniliklere uymada hızlilik, sistemle bütünleşme konusunda hızlı hareket etme,

yeniliklerde daha fazla verimlilik, büyük işletmelerin tamamlayıcısı olma, değişen pazar şartlarına daha kolay ve hızlı uyum sağlayabilme, personel ile yakın ilişki içinde olma ve daha az bürokrasi gibi özellikleri nedeniyle birçok işalanında tercih edilmektedirler (Erdoğan,2009). KOBİ'lerin üstlendikleri önemli rollerden birisi de işgücü piyasasına yeni dahil olanlara mesleki eğitim kazandırmalarıdır. Türkiye'de mesleki eğitim sisteminde uygulanmakta olan beceri eğitimlerinin tamamına yakını bu işletmelerde sağlanmaktadır. Eğitim ve işgücü piyasası arasındabağ kurulmasında önemli bir role sahip olmalarına karşın, karşılaştıkları en önemli sorunlar arasındainsan kaynakları problemleri, kalifiye eleman bulunamamasıve bulunankalifiye elemanların firmada tutulamaması yer almaktadır. (DPT; Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001)

Birçok ülkede bu tür işletmeler GSMH'nın %30 - %70'ini, istihdamın %40 - %80'ini, yatırımların %30 - %70'ini, ihracatın %10 - %40'ını gerçekleştirmektedirler (İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:2008-24). Gerek gelişmiş ve gerekse gelişen ülke ekonomilerine bakıldığında,mevcut işletmelerin %90'ından fazlasının bu tip işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte tek bir KOBİ tanımından, özellikle tek bir niceliksel kriterden söz etmek mümkün olmamaktadır (Resmi Gazete, 11 2005/9617). KOBİ'ler için farklı kurum ve kuruluşlarca kullanılan farklı tanımlamaların kargaşaya nedenolduğu görülmektedir.(www.ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy) Örneğin, KOSGEB,3624 Sayılı Kanuna göre, imalat sanayi işletmelerinden; 51-150 işçi işçi çalıştıranları orta ölçekli işletme olarak; Dış Ticaret Müsteşarlığı, toplamçalışan sayısı 200'ü aşmayan ve sabit yatırım tutarı 2 milyon ABD Doları olan imalat sanayi işletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır. Uluslararası ölçekte de kullanılan KOBİ tanımlamalarında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin; OECD KOBİ'leri sınıflandırırken 1-4 arasında işçi çalıştıranları mikro, 5-19 arasında işçi çalıştıranları çok küçük, 20-99 arasında işçi çalıştıranları küçük 100- 150 arasında işçi çalıştıranları orta büyüklükte işletmeler olarak tanımlamaktadır.AB tarafından kullanılan KOBİ tanımlamasına göre ise 10'dan az çalışanı olan ve toplam bütçesiya da iş hacmi 2 milyon Avro'nun altında olanişletmeler mikro, 50'den az çalışanı olan, toplam bütçesiveya iş hacmi 10 milyonAvro'nun altındaki işletmeler küçük, 250'den az çalışanı olan olan, toplam iş hacmi 50 milyon veya toplam bütçesi 43 milyon Avro'nun olan işletmeler orta büyüklükte işletmeler olarak tanımlanmaktadır.(www.europa.eu./rapid/pressReleasesAction)

Birçok ülke ekonomiye daha fazla katkı sağlamak amacıyla,KOBİ destek programları ve uygulama araçlarıoluşturmuştur.Örneğin;AB ülkeleri kendi ulusal kaynaklarıyla KOBİ'leri destekledikleri gibi, AB Komisyonu vasıtasıyla üye ülkelerde ortak yapılanmalara da giderek KOBİ'lere destek sağlamaktadır.Bu ortak yapılanmalar, Yenilik Aktarım Merkezleri, Bölgesel Yenilik Stratejileri, Avrupa Bilgi Merkezleri Ağı, İşletmeler Arası İşbirliği Ağı, İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu, Avrupa Teknoloji Programı İşe Başlangıç Desteği, Ortak Avrupa Girişim Programı, Avrupa Teknoloji Kolaylığı Programı, Yedinci Çerçeve programı ve Avrupa Birliği Devlet Yardımları şeklinde oluşturulmuştur (www.europa.eu.int/growthandjobs/index_en.htm).

Küreselleşme süreciyle birlikte yoğun rekabet ortamıyla başa çıkabilen başarılı işletmelerin ortak özelliklerine ilişkin araştırmalarda; pazar-müşteri odaklı olma, stratejik duyarlılık ve tepkisellik, fiyattan çok kalite üzerine odaklanma gibi üç ana nokta göze çarpmaktadır (Aktuğlu, 2004). Çağdaş yönetim anlayışı ile farklılaşmayı ön planda tutan işletmelerin, rekabet avantajı elde ettikleri görülmektedir. Bu noktada, markalaşma ve konumlandırma bu farklılaşmayı yaratmaktadır.Markaların tüketici zihninde diğer markalardan ayrı bir noktada algılanması olarak konumlandırma, markalaşmanın etkin bir stratejisi olarak öne çıkmaktadır. (Arnold,1992). Günümüzde müşteri tercih ve gereksinimlerindeki bu değişim, iletişim, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, lojistik, pazar koşulları, uluslararası ekonomik işbirliği alanındaki gelişmeler küresel iş imkanlarını arttırmış ve son zamanlara kadar başarılı görünen dev işletmeleri hantal yapılarını terk etmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, günümüzde küçülürken büyümek olarak ifade edilen "Networking" modelini kullanan işletme sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu modelin hedefi daha geniş ürün- pazar- bilgi kaynağına ulaşmaktır ve bu durum ancak KOBİ'lerle entegrasyon ile,her şeyi bizzat üretmek yerine yapanlardan sağlamakla mümkün olabilecektir.

Yeni düzende; küresel ekonominin gereklerine uyum sağlayan “ Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler” in önemli rekabet avantajları elde edecekleri açıktır. Dilimli piyasalarda yoğunlaşarak ve kendilerine özgü alanlar oluşturarak; dev hacimli çok uluslu işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışması, bu işletmelerin günümüzde güçlendirilmesinde dikkate alınacak yeni tercihler olarak ortaya çıkmaktadır. (Aktaş, 2006) Ortaya çıkan bu gelişmeler neticesinde, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin yeniden yapılanması önem kazanmaktadır. Her örgüt planlı ve amaçlara yönelik olarak değişmek zorundadır. Bu bağlamda planlı değişimin amacı ekonomik ve örgütsel ihtiyaçları karşılamak olmalıdır. Bir örgütte yapı; görev, teknoloji ve insanların değiştirilmesi ile birlikte ele alınmalıdır (Özdemir, 2000).

2.Türkiye’de KOBİ’ler

Türkiye’deki işletmelerin çok önemli bir kısmı (%99.8) KOBİ’lerden oluşmaktadır (Mucuk,2005). İşletmelerin neredeyse tamamının KOBİ’lerden oluştuğu ülkemizde istihdamın üçte ikisi ve üretilen katma değer %38’i KOBİ’lerce karşılanmaktadır (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2008).Kuruluşunda katlanılacak olan maliyet düzeyinin büyük işletmelere oranla daha düşük olması ve esnek yapıları ile değişimlere çok daha hızlı uyum sağlama becerileri, istihdam yaratma konusunda sahip oldukları özellikleri nedeniyle bir ülke gerçeği olarak ekonomide yer edinmişlerdir (Arslan,2007).

Türk KOBİ’lerinin karakteristik özelliği, geleneksel üretim metodları ile yurt içi pazarı için üretim yapmaktır. Oysa ki çağdaş işletmelermodern üretim tekniklerinin yanı sıra,yönetimsel önlemlerle de verimi arttırabilmektedirler. Dünya rekabet yıllığına göre; Türkiye toplam rekabet gücü sıralamasında 48. sırada yer almaktadır. (DPT; Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 KOBİ Özel İhtisas komisyonu Raporu:13-14). Küreselleşmenin beraberinde getirmiş olduğu “Tek Pazar” anlayışı çerçevesinde KOBİ’ler bir çok alanda yerel pazarın yanı sıra, başta AB firmaları olmak üzere yabancı firmalarla rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Teknolojik ilerlemelerin getirmiş olduğu yeni otomasyon sistemleri, üretimin klasik yapısını değişime uğratmıştır. Ancak Türk KOBİ’lerinin teknolojik düzeyi Avrupalı firmalara göre çok düşük kalmakta, bu durum üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini de etkilemektedir. Bu nedenle Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında da belirtildiği üzere; KOBİ’lere yönelik politikaların temel hedefleri, bu kesimin verimliliğinin, katma değer içindeki payının ve uluslararası rekabet gücünün artırılmasıdır. (Zelka,1999)

KOBİ’ler istihdamın arttırılmasında, yoksulluğun önlenmesinde, ekonomik ve sosyal gelişimde önemlikatkı sağlamaktadır. ILO tarafından, KOBİ’lerin yeni iş fırsatlarının yaratılması konusundaki önlemleri yanında, işsizliğin ve yoksulluğun önlenmesine katkı yaptığı vurgulanmaktadır (Yıldırım, 2009) Bu vurgu,KOBİ’lere desteğin çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye’de KOBİ’lere yönelik temel strateji alanları “Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı”nda yer alan öncelik alanları ile ülkemiz öncelikleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. KOBİ’lere ilişkin mevcut sıkıntıları ortadan kaldırmak için Devlet Planlama Teşkilatı tarafından oluşturulan strateji ve eylem planı çerçevesinde yapılmak istenilenleri kısaca özetleyecek olursak; öncelikli hedef girişimcilik ruhunu geliştirmek amacıyla eğitimin her kademesinde girişimcilik eğitiminin verilmesini sağlamaktır. Eğitimin ardından bireylerin yeni iş yeri açmalarını desteklemek adına, iş kurma sürecinin kısaltılması hedeflenmektedir. Yapılacak olan bir diğer önemli adım ise; daha iyi kanunların çıkarılması ve mevzuat düzenlemelerine gidilmesidir. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan yeni Türk Ticaret Kanunu özellikle KOBİ’leri yapısal, kurumsal ve niteliksel dönüşüme yöneltecek maddelere sahip bulunmaktadır. Aile şirketi yapılarını kurumsallaşma ilkelerine göre yeniden düzenlemek, yönetim tarzlarını yenilemek, mali yapılarını şeffaf olarak sunmak, iç denetim yöntem ve mekanizmalarını oluşturmak, bağımsız denetim şirketleri tarafından denetlenmek bunların en önde gelen maddeleri olarak sıralanabilir. Özellikle bilgi toplumuna geçiş sürecinin beraberinde getirmiş olduğu donanımlara sahip olmak, rekabet

koşullarında varlığını sürdürmenin genel şartıdır. Bu yüzden öncelikli hedef, nitelikli personel eğitiminin gerçekleştirilmesinden geçmektedir.

2.1. KOBİ'ler ve Değişen Eğitim İhtiyacı

İşletmeler açısından, günümüz koşullarında rekabet edebilmenin önemli koşullarından biri, verimlilik artışını sağlayabilecek nitelikte işgücünü istihdam etmektir. Eğitim, sadece küreselleşmeye uyum ya da entegrasyon sorunu için değil, aynı zamanda küreselleşmenin yarattığı sorunları aşmak için de bir araçtır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimlerle birlikte gereksinme duyulan insan profili değişmiştir. Hızla ilerleyen bilgi ve teknoloji üretimi giderek daha çok insanı esneklik kavramı ile tanıştırmakta, bu kavram eğitim hayatında da giderek önem kazanmaktadır. Bu gelişmeler karşısında; eğitim öğretimin ihtiyaçları değişirken, kurumları da bu değişime zorlamaktadır. Uluslararasılaşma ve rekabet edebilirlik, eğitimin öncelikli hedefleri olmasını gerektirmektedir. Yenilik ve yarıcılığın ön plâna çıktığı bu dönemde, bir ülkenin en önemli kaynağı olan “insanlar” ancak eğitim yoluyla belirli davranışları ve becerileri kazanabilirler (Ekici, 2004) .

Nitekim Türk Eğitim Derneği'nin “80.Yılı Uluslararası Eğitim Forumu”nda, değişen eğitim ihtiyaçlarına bütün yönleriyle vurgu yapılmış ve bunun en alt basamaktan itibaren gerçekleşmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu değişimi gerçekleştirilmeyenler uzmanlıktan uzak ve işsiz kalmaya mahkum olacaktır.(Türk Eğitim Derneği, 2008: 70-80)Geleceğin ihtiyaçlarından söz ederken, geçmişte endüstri işleyiş biçiminde nasıl değişiklik yapmak zorunda kalmışsa, eğitimin de aynı şekilde değişiklik yapması gerektiği açıktır. Öğrenen bir kuruluş halini almak için okul yönetiminin eğitime ilişkin odak noktasını tek başına yapmak yerine –öğretmenlerle öğrenciler dahil- “birbirleriyle birlikte yapmak” olarak değiştirmelidir.(Langford ve diğerleri,1999)

Küreselleşmiş bilgi toplumunun özelliği vasıfsız, uluslararası rekabet gücü olmayan insan gruplarına hizmet ve sanayi sektörlerinde istihdam şansı tanımadığına göre, meslek eğitimi de hem lise hem de yüksekokul seviyesinde yaygın ve kaliteli olmak zorundadır. Artan teknoloji ve ticaret bir taraftan bir taraftan ticaret hacminin büyümesine neden olurken, diğer taraftan pastadaki payı düşük vasıflı işgücünden, yüksek vasıflı işgücüne kaydırmaktadır. Bu sürecin dışında kalmak istemeyen ülkeler üretmek, istihdam ve toplumsal fayda yaratarak var olmak istiyorsa ,mesleki eğitimi bu sürece uygun olarak yapılandırmak zorundadır. Eğitim ve istihdam arasında bağ kuramayan ülkelerde çoğunlukla işverenlerin taleplerini karşılayacak düzeyde niteliklere sahip işgücü yetiştirilememektedir. Eğitimdeki sayısal anlamda gelişme her zaman beraberinde kaliteyi getirmemektedir. (Dünya Bankası; Dünya Bankası kalkınma Raporu, WashingtonDC., 2007) Türkiye’de 1982 yılında 2547 sayılı yasa ile üniversiteler bünyesinde dört yarıyılık meslek yüksekokulları kurulmuştur. 4702 sayılı kanunun ikinci maddesi ile değiştirilen 2547 sayılı kanunun 45. maddesi ise teknik ortaöğretim kurumlarından mezun olan öğrencilerin istedikleri takdirde bitirdikleri programın devamı niteliğinde veya buna yakın programların uygulandığı, öncelikle kendi Mesleki ve Teknik Eğitim Bölgesi içinde yer alan veya bölgesi dışındaki MYO’larına sınavsız olarak yerleştirilebileceği hükmünü getirmiştir. (www.yok.gov.tr) Bu durum bir taraftan nicelik artışına yol açarken diğer taraftan nitelik sorunlarının artmasına yol açmıştır. Sınavla öğrencilerin alındığı dönemlerde kalite sorunlarından şikayetçi olursa da, çıkarılan sınavsız geçiş uygulaması ile MYO’ları çok daha kötü öğrenci profili ile karşı karşıya kalmıştır. Sınavsız geçiş uygulaması devam ettiği sürece orta öğretimdeki başarıları düşük olan öğrenciler METEB bölgesi kapsamından yararlanarak okullara yerleşmeye devam edecekler, başarısızlıkları buralarda da devam ederek iki yıllık okulları en az dört yıl işgal edeceklerdir. Bu olumsuzluğun önüne geçilmesi ve başarısız öğrencilerin sisteme girmelerini önlemek için sınavsız geçiş sistemi ile METEB sisteminin değiştirilmesi zorunlu ve gerekli görünmektedir (III. Ulusal Meslek Yüksekokulları Müdürler Toplantısı, 2007, Adana).

Bilgiye en kısa zamanda ulaşabilen, ulaşılmış olduğu bilgiyi üretime yansıtabilen, değişen koşullara adaptasyon sağlayabilen, meslek elemanları ve mesleki standartlarda, bilgi ve becerilerde meydana gelen

hızlı değişimleri kapsayan bir biçimde mesleki uyum sağlama programı ve stratejilere artan derecede ihtiyaç baş göstermiştir (Ercan, 2007:25).Dünyadaki mesleki eğitim öğrencilerinin oranı toplam ortaöğretim içinde yüzde 65 iken, bu oran Türkiye’de tamamen tersine çevrilmiş olarak yüzde 35’dir (T.C. Yükseköğretim Kurulu, 2007) .

İşletmelerin içinde bulunduğu karmaşık ve rekabetçi yapı içinde başarılı olabilmeleri için insan kaynağının nitelikleri çok önemli bir unsur haline gelmiştir. İşletmeleri başarıya götüren faktörlerin başında, yöneticilerinin ve her düzeyde çalışan personelin nitelikleri gelmektedir.KOSGEB tarafından 2004 yılında yapılan saha araştırması sonuçlarına göre; Türkiye’de KOBİ sahiplerinin ve çalışanlarının eğitim seviyesi oldukça düşüktür. Araştırma sonuçlarına göre, çoğunlukla işletmelerin yöneticisi durumunda olan işletme sahiplerinin ve çalışanlarının yaklaşık yarısı ilköğretim düzeyinde eğitime sahiptir.(www.kosgeb.gov.tr)

KOBİ’leri yöneten kişiler, genellikle işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun kendi işini geleneksel yöntemlerle yöneten kimselerdir. Çalışanların büyük kısmını, işletme sahipleri ve onların sosyal çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır.

Yönetici eğitimine yönelik kurslar eğitim açısından faydalı olmakla birlikte yönetime yönelik kursların fazla teorik ve akademik nitelik taşımaları nedeni ile bu programlara devam edebilecek yöneticilerin yaratıcı ve atılgan yatırımcılar olmaları gerekir. Aksi halde bürokratik ve riskten kaçan bir davranış biçimi geliştirmelerine neden olmaktadır (Şenel, 1997).

2.2. KOBİ’ler ve Eğitimde Toplam Kalite Anlayışının Önem Kazanması

Günümüz şartlarında rekabet, sadece güçlü finans ve teknolojiye değil aynı zamanda belirli kalite ve standarda ulaşmış işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerde kalite bilincinin ve kültürünün oluşturulması çok önemlidir.Türkiye’nin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ’ler ancak insana yapılacak yatırımla bu düzende ayakta kalabileceklerdir. Çalışanlara kalite bilincinin yerleştirilmesi sonucu hatasız ve kaliteli ürün üretmek mümkün olabilecektir. Kalite bilinç ve kültürünün yerleştirilmesi ise eğitim içinde; biçimlendirme, disiplin ve iş ahlâkının bu süreçte öğretilmesi ile mümkün olabilecektir. Kaliteyi öğrenmek, öğrenme sürecini gösteren bir çerçevedir. Toplam Kalite Yönetimi, süreç ve araçlara yeni bir bakış açısı ile bakmayı ve görmeyi sağlar. Önceden öğrenilmiş olan bilgiyle yenisi arasında bağlantı kurar, öğrenme fırsatları oluşturur ve sonuç olarak öğrencilerle öğretmenlerin fonksiyonel açıdan daha yararlı oldukları bir ortam yaratır. (Langford ve diğerleri, 1999)

Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılından beri “Toplam Kalite Yönetimi” çalışmalarına başlamış ve 2001 yılından itibaren okullar bu çalışmalara dahil edilmiştir. TKY’nin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, öğrenci odaklılık, önleyici yaklaşım, grup çalışması, İstatistik ve analizden yararlanma, üst yönetimin liderliğine sürekli gelişme ilkelerine uyum sağlanması gereklidir. (www.meb.gov.tr/Toplam Kalite Yönetimi/)

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının diğer bir önemli noktası kurumsal özdeğerlendirmelerdir. “Kriterler, Göstergeler ve Standartlar aracılığı ile kurumun gösterdiği performans belirlenebilmektedir.Kurumsal özdeğerlendirme, performans belirleme ve gerçekçi hedeflerin ortaya konması sürekli gelişme açısından önem arz ettiği gibi , kurumun önce kendisi,sonra bölgesi, ülkesi ve uluslar arası karşılaştırmalar yapması açısından önem arz etmektedir.

Özellikle 1980’li yıllardan sonra önem kazanmaya başlamış olan “Toplam Kalite Yönetimi” kalite, maliyet, verimlilik ve kâr ilişkisine yeni bir yaklaşım getirmiştir. Bu anlayış , bugün rekabet avantajı elde etmenin en önemli faktörü haline gelmiştir. Bir mal ve hizmetin kaliteli olabilmesi , içinde bulunduğu sürecin de kalitesine bağlı olduğundan , ulusal sınırlar dışında faaliyette bulunan işletmeler için stratejik bir anlam kazanmıştır. Öğrenen organizasyon, müşteri odaklı olma, sürekli gelişme, sürekli eğitim, katılımcı yönetim, yaratıcılık ve etkin liderlik kavramlarının gün geçtikçe daha fazla önem kazandığı

görülmektedir. Hızla gelişen teknolojiye uyum sağlayabilecek ve zaman içinde değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde, personelin yeniden eğitilmesi kaçınılmaz bir zaruret halini almıştır. Güçlü birey yetiştirme amacı, örgün eğitim sistemleriyle birlikte yetişkin eğitim sistemlerini de etkilemektedir. Bu noktada yetişkinlik dönemindeki insanların eğitimi ve bu kişilere duyulan ihtiyacın karşılanması, hayat boyu sürer; bu süreç beraberinde hayat boyu eğitim kavramını ve uygulamalarını gerektirir. Bu bakımdan sürekli öğrenme gerek ülke, gerekse kurum ve kuruluşlar bazında rekabetin en önemli kilit noktasıdır. Bireyleri güçlü ve donanımlı olmaya zorlayan böylesine büyük ve derin rekabeti tamamlayabilmek ve başarıyı sağlamak ancak eğitim yoluyla sağlanabilir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin bir kısmı hiçbir ana sanayi kuruluşuna bağlı olmadan piyasaya mal üretmektedirler. Ancak teknolojik düzeyleri, üretim ve kalite anlayışları KOBİ'leri giderek zorlamaktadır. Günümüzde KOBİ'ler bilgisayar teknolojileri kullanma açısından yetersizdirler. Yapılan araştırmalara göre, KOBİ'lerin %80'ininde bilişim altyapısının olmadığı ve %20'sinde ise ortalama bilgisayar kullanımının % 3 ile % 4 arası olduğu, bunların da muhasebe departmanlarında kullanıldığı tespit edilmiştir. Teknolojiyi kullanabilen 1-1.5 milyon KOBİ'nin ise sadece 200 binin bilgisayarı vardır ve toplam 700 bin bilgisayara sahiptirler. Geri kalanı henüz bilgisayarla tanışmamışlardır. (Erdoğan.,2009)

Drucker'in öngörüsüyle; "Gelecekte organizasyonlar öğretme işlevini bizzat üstlenme durumunda kalacaktır. "Bilgi toplumunda öğrenme fonksiyonu merkezi okullardan işverenlere nakledilecektir." İşçi çalıştıran her kuruluş, işverenliğin yanı sıra bir de öğretmenlik yapmak durumunda kalacaktır (Drucker,2000). Öğrenmeyi sistemin içine yerleştirmek ve sürekli kılmak, hızla gelişen bilgi teknolojileri çağında bir zorunluluk halini almış durumdadır. Öğrenmenin; çalışanların yaptıkları işin bir parçası olarak kabul edildiği ve yaşam boyu devam eden bir süreç olarak benimsendiği bu yapılanmalar, kârlılığın yükseltilmesi ve müşteri memnuniyeti konusunda işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır (Armstrong ve diğerleri,2003).

Bütün gelişmeler ışığında KOBİ'lerin nitelikli işgücü sıkıntısı çekmemesi için, mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Eğitim programlarının kalitesi, kalite-standardizasyon-verimlilik, bilgi sağlama ve teknoloji geliştirme vb. gibi alanlarda MPM, TOBB, KOSGEB, TSE, Üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşların işbirliği yaparak KOBİ'lere destek vermeleri çok önem kazanmaktadır.

Üniversitelerle ilişkili destek merkezleri; teknoloji odaklı olmakla birlikte girişimciye ürününü uygun şartlarda geliştirmek için hem mekan, hem de işini başarabilmek için ihtiyacı olan bilgi ve becerileri kazandırmakta ve ticarileştirilebilen yenilikçi faaliyetleri desteklemektedirler. Bu merkezlerin etkin bir şekilde çalışabilmesi için; eylem stratejilerinin olması, uygun fiziksel koşullarının bulunması, girişimci ağlarına kolay erişim sağlanması, finansman desteği ve danışmanlığı ile Ar-Ge ve teknoloji transferi faaliyetlerinde destek sağlanması, hukuk ve iş danışmanlığı, girişimci eğitim programları düzenlemesi ve devlet desteğinin olması gerekmektedir. (Cansız, 2008)

2.3. KOBİ'lerde Verimliliği Arttırıcı Unsur Olarak Kültür

İşletme düzeyinde verimlilik, genel yönetim sürecinin önemli bir parçasıdır. Bir sistemdeki çıktılarla girdiler arasındaki ilişkilere dayanan planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon, kontrol, yönetim faaliyetlerinin tümünü içerirken; insan unsuru en önemli noktasını oluşturmaktadır. Bu süreçteki tüm faktörlerin birbiri ile uyumlu olması örgütsel performans arttırıcıdır. Günümüz iş dünyası bir taraftan son derece ihtisaslaşmış insan sermayesine ihtiyaç duyarken; diğer taraftan çok disiplinli, çok yönlü, çok kültürlü insanlara ihtiyaç duymaktadır. Kültürlerle yoğunlaşmayı benimsemiş ve "öğrenmeyi öğretmeyi" başarabilen eğitim kurumlarının yetiştirdiği nitelikli insanlar, yeni çağın gereksinimlerine cevap vermeye başarabileceklerdir. Beşeri ve sosyal alandaki kültür, eğitim sürecinin bir ürünüdür (Bozkurt,1996). Küresel anlamda ise kültür; bolluk yaratmak amacıyla yerel ve farklılıklarını oluşturduğu, genel insani değer ve ilgilerin bir arada bulunduğu, yeni bir düzeni anlatmaktadır. Küreselleşme sürecinin öğreneni, değişik kültürel ve sosyal ortamlardan gelen, işbirliği ve grup

çalışmasına yatkın, birbirlerinin kişilik ve kültürlerine saygı duyan ve toplumsal sorumluluk taşıyan bireyler olarak yetişmesini sağlayacak donanımda olmalıdır. Küreselleşme sürecinin öğretene ise; bu nitelikteki bireyleri yetiştirmede yetkin ve donanımlı olmalıdır. Değişimlere ayak uydurabilen esnek bireylerin yetiştirilmesi çok önemlidir. Bu bağlamda gelişen ve küreselleşen dünyada yabancı dil bilmenin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşgücü koşulları bölgesel ve kültürel farklılıklar nedeniyle değişiklikler göstermektedir. Bu farklılıklarla ilgili sorunları ortadan kaldırmak için kullanılan metodların başında, özellikle de yeni pazar olanakları bulunan ülkelerin dillerini öğrenmeye yarayan lisan eğitimi gelmektedir (Mutlu, 2008). Avrupa Birliği normlarına göre, genç kuşak Avrupalıların en az üç dil bilerek yetişmeleri beklenmektedir. Bu amaçla Avrupa Eğitim Komisyonu 1995 yılında yayınladığı “Öğrenen Topluma Doğru” başlıklı bildirisinde, Avrupa Birliği vatandaşlarının ana dillerinin dışında en az iki Avrupa dilini yeter düzeyde bilmelerini ilke olarak benimsemiş ve bu konuda bireylere yardım edilmesi kararlaştırılmıştır. (Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı, 2008)

Bütün bu gelişmeler çerçevesinde, çok kültürlü bir toplum içinde paylaşımında bulunmak genç insanların bireysel gelişimini desteklemektedir. Meslek Yüksekokullarında öğrenim gören öğrenciler için değişim programı “Leonardo da Vinci Programı” adı altında iken sonrasında “Erasmus programı adı altında toplanmıştır. Yükseköğretim kurumlarının birbirleri ile işbirliği yapmalarını teşvik etmeye yönelik bu program aynı zamanda yükseköğretim sistemini iş dünyası ile uyumlaştırmak için işbirliğini arttırmak amacındadır. (www.ua.gov.tr) Ancak meslek yüksekokulu öğrencileri yabancı dil sorunu nedeni ile bu programlardan yeterince yararlanamamakta ve projelere katılamamaktadırlar. KOBİ'lerin eleman ihtiyacının çoğunlukla meslek yüksekokulu öğrencilerinden karşılandığı göz önünde bulundurulduğunda, bu önemli bir eksiklik olarak karşımızda durmaktadır.

Örgütte değişim büyük ölçüde insana bağlıdır. Bu noktadan hareketle küreselleşme sürecinin sosyal yapıda meydana getirdiği değişimlerden örgütün kendisi de direkt veya dolaylı yollardan etkilenmektedir. Özellikle uluslararası rekabetin arttığı, çokuluslu işletmelerin büyük önem kazandığı küreselleşme sürecinde örgüt kültürünün de belirli değişimler geçirmesi bu sürecin doğal bir sonucudur. Küreselleşme gerçeğini özümseyemeyen, değişime ayak uyduramayan örgütler yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bir organizasyondaki insanlar değişebilir, yeni beceriler geliştirip, davranış biçimlerini şekillendirme yetisine sahip olmalıdır. Rekabet ortamındaki değişiklikler de organizasyonun değişimini gerektirebilir. Dünya ülkelerinin ticari şirketleri ve insanları birbirine bağlandıkça ülkelerin iletişimini etkileyen, kültürel, politik ve dini engeller de ortadan kalkacaktır. Bu tür engelleri henüz oradan kaldırmak mümkün olmamıştır. Ancak bu güçlükler uluslararası anlaşmalar yada örgütlere üye olarak aşılacak istenmektedir (Nahavandi ve diğerleri, 1999). Çok farklı kültürlerin ürünü olan bireyler, girdikleri organizasyonlara ait oldukları kültürel değerleri de beraberinde taşırlar. İşletme yöneticisi birbirinden çok farklı kültürel değerleri, işletmenin amaçları doğrultusunda, birbiriyle kaynaştırılabildiği oranda etkin olabilecektir. Böylece “Örgüt Kültürü” adı verilen kavram ortaya çıkmaktadır. Bir kuruluşta kullanılan sistemler, iş yapma biçimleri, standartlar, normlar, el kitapları, yönergeler, örgüt şemaları, fonksiyonel bölümlerin oluşumu, kullanılan araç gereçler, kurumsal kültürün öğeleridir. (Trompenaars ve diğerleri 1998). Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Yeni yöneticilerin bilgi beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Kültür, çalışanlar arasında birlik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte kurum iklimini de olumlu yönde geliştirir (Eren, 2000).

Etkin bir organizasyon olabilmek için, öğrenme ve bilgi paylaşımı kültürünün oluşturulması ve çalışanlara benimsetilmesi gittikçe önem kazanmaktadır. Bir örgütte geçerli olan kültürün kazanılması, tıpkı toplum yaşamında olduğu gibideğerlerin benimsenmesiyle kazanılmaktadır. Örgüte katılan bireylerin ,örgütle karşılaşmaları, örgüt içinde uyum sağlamaları kadar, örgüte girmeden önceki durumları da önem

taşımaktadır. Bu noktada bireylerin esnek yetiştirilmeleri, kabul alanlarının genişlemesi, farklılıklara hoşgörü gösterilmesi eğitim kurumlarında öğretilmesi gereken davranışlardır.

SONUÇ

Son yıllarda hızla geliştirilen teknolojiler sonucunda iletişim, ulaştırma, haberleşme ve üretim faaliyetleri giderek kolaylaşmakta ve maliyeti düşmektedir. Dünyanın tek kutuplu hale gelmesi ve liberal anlayışın yaygınlık kazanması sonucunda serbest ticaret artmıştır. Tüm bu gelişmeler her konuda kolay ve zamanında bilgi edinen, standart ürünler yerine, arzu ve tercihleri doğrultusunda kaliteli ve düşük maliyetli ürünleri bulunduğu yerde talep eden, bir tüketici profilinin oluşmasını sağlamıştır. Bu da, ürün çeşitliliğinin artmasına ve buna bağlı olarak esnek üretim tarzının yaygınlık kazanmasına neden olmuştur.

İçinde bulunulan ekonomik düzende KOBİ'ler, hem yerel rakipleri ile hem de küresel ölçekte faaliyet gösteren rakipleri ile rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu rekabet ortamında müşteri isteklerini göz önüne alan, müşteri tatminini sağlayan, kaliteli ve düşük maliyetli ürünleri üreterek müşterinin istediği zamanda ve yerinde bir biçimde sunan işletmeler başarılı olabilmektedir. Hızlı değişen rekabet ortamında bu taleplere cevap vermek geleneksel yapılanma ile mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, bu yeni duruma uyum sağlamak için geleneksel yapının değişmesi gereklidir. Daha fazla verim elde edebilmek için, üretimde, rekabette, yeni iş yaratma ve toplumsal bütünleşmenin sağlanmasında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin, büyük işletmeler gibi yeni ekonomik ve sosyal ortama uyum sağlamaları ve rekabet güçlerini arttırmaları gereklidir. İşletmelerde bu değişimi sağlayacak olan en önemli faktör insan unsuru olduğuna göre, eğitim sürecinin baştan sona kadar bu değişim ihtiyacına cevap verecek şekilde düzenlenmesi önemlidir.

Bu yeni düzende özellikle ara eleman niteliklerini yükseltecek düzeyde, mesleki eğitimin bu süreçte ayak uydurması bir zorunluluktur. Eğitim kurumlarında gerekli koşullar sağlanmadan, ilgili bölümlerin açılmasına izin verilmemesi ve bu süreçte yer alacak öğreten ve öğrenen niteliklerinin başarının kilit noktasını oluşturduğu göz ardı edilmemelidir. Eğitim kurumları ile birlikte, sanayi kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının da bu sürecin içinde yer alması ve işbirliği içinde bulunması gerekir.

KAYNAKÇA

AKTUĞLU, I. K. (2004). Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler. İletişim Yayınları, İstanbul

ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. (2003) Foundation for a Learning Organization: Organizational Learning Mechanism. The Learning Organization, Vol:10, No:2, 74-82

ARNOLD, D.; (1992). The Handbook of Brand Management. International Series. USA: Addison Westley Pub. Company

ARSLAN, K; (2007). Girişimcilik Felsefesi, Ekin Yayınevi 1. Baskı, Bursa

BARNETT, J. R.; MÜLER, R.E., (1974) Global Reach, The Power of Multinational Corporations, New York, Simon and Schuster.

BOZKURT, G.; (1996). İnsan ve Kültür, 7. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

CANSIZ, M.; (2008). Türkiye'de Kobi'ler ve Kosgeb, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: DPT:2782

DEMİREL, Ö. (2008), "Yeni Bir Dil Öğrenmek", Eğitim ve Gençlik'08, Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı, Ankara

- DPT SEKİZİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI, (2001). Ortaöğretim: Genel Eğitim,, Meslek Eğitimi, Teknik Eğitim Özel İhtisas Komisyon Raporu,DPT Yayını, Ankara
- DPT DOKUZUNCU KALKINMA PLANI, (2007) Kobi Özel İhtisas Komisyonu Raporu. DPT Yayını, Ankara
- DRUCKER,F.P.; (2000). Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,Yayın No:327, Ankara.
- EKİCİ, G.:(2004). Eğitim ve Yaratıcılık, Ekonomik ve Teknik Dergi, Standart, Sayı:514, Ajans Türk Matbaacılık , Ankara.
- ERCAN, H., (2007).Türkiye'de Gençlerin İstihdamı . Uluslar arası Çalışma Ofisi, Ankara
- ERDOĞAN, B.Z.:(2009). Girişimcilik ve Kobi'ler : Teori, Uygulama. Ekin Basım Yayım, Bursa
- EREN; E. (2000) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, İstanbul
- Gelecek Perspektifleri.
- HIRST,P.;ZEITLIN, J. (1991). Flexible Specialization Verus post-Fordism, Economy and Society, Vol.20 No:1
- III. ULUSAL MESLEK YÜKSEKOKULLAR MÜDÜRLER TOPLANTISI, (2007). Meslek Yüksekokullarında Yeniden Yapılanma ve Yönetim Modelleri, Adana
- İSTANBUL TİCARET ODASI YAYINLARI, (2008). No:24Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler.
- LANGFORD,D.P.; CLEARY, B.A.(1999). Eğitimde Kalite Yönetimi,KalDer Yayınları, No.29, İstanbul.
- MUCUK, İ.,(2005).Modern İşletmecilik , Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MUTLU, E.C.(2008) Uluslararasıİşletmecilik,Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- NAVAHANDİ, A.; MALEKZADEH, A.R.; Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey
- ÖZDEMİR, S.:(2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem Yayınları 5. Baskı, Ankara
- RESMİ GAZETE,(18.11.2005 - 25997), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin tanımı, Nitelikleri ve sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik
- ŞAHİNOĞLU, A., (1993) Küçük SanayideVerimlilik Semineri, İTO Yayın No:1993/33, 19 Ekim, İstanbul.
- ŞENEL,Ö.S.; (1997) “Küçük Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Eskişehir'de Bir Uygulama, Eskişehir Sanayi Odası bülteni, Nisan Sayısı
- T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU,(2007)T ürkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi , Ankara.
- TROMPENAARS,F.;TURNER,C.H.,(1998). Küresel İş Yönetimi ve Küresel Çeşitlilik Anadolu Grubu Yayınları,İstanbul
- TÜRK EĞİTİM DERNEĞİ, (2008) 80.Yıl uluslar arası Eğitim Forumu “Eğitim Hakkı ve Gelecek Perspektifleri.
- YILDIRIM; K.; (2009), İktisada Giriş, II.Baskı Ekin yayınevi, Bursa
- AKTAŞ,R.; (2006). Kobi'lerin Ülke EkonomisiAçısından Taşdığı önem, Sorunları ve Çözüm Önerileri. www.sbe.yildiz.edu.tr/kobi.pdf
- ZELKA, M.; (1999) “İstihdam ve İşsizlik”, Yeni Türkiye, Yıl: 5, Sayı: 28, Temmuz-Ağustos Sayısı.

KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı: <http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/kobi/strateji>

http://europa.eu.int/growthandjobs/index_en.htm/comm/enterprise/network/eic/pdf/eic_business_cooperation_en.pdf.

www.kosgeb.gov.tr.

www.ua.gov.tr

www.meb.gov.tr

www.europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/652&format=HTML

www.ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

Örgütsel Davranış

FİRMADAN FİRMAYA İLİŞKİLERİN BİLEŞENLERİNİN ANALİZİ

Caner DİNÇER
Galatasaray Üniversitesi
Banu DİNÇER
Galatasaray Üniversitesi

Özet

Nihai tüketici ile firma arası, firmadan müşteriye (B2C) ilişki üzerine odaklanmış bir çok araştırma yapılmıştır ancak firmadan firmaya (B2B) ilişkiler ve bu ilişkide rol oynayan faktörleri ele alan araştırma sayısı oldukça azdır. Bu bağlamda, bu araştırma firmalar arası ilişki de memnuniyet ve sadakatten yola çıkarak, firmalar arasında ilişkide rol oynayan faktörler incelenmiştir. Elektronik posta yoluyla 160 adet firmanın toplam 412 satın alma müdürü ve yöneticilerine gönderilen anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Toplam 210 yöneticiden gelen anketler ile elde edilen verilere stepwise diskriminant analizi uygulayarak, firmaların diğer firmalarla çalışmalarında memnuniyetinde, çalışmaya devam etmesinde, diğer firmalara önermesinde ve sadakatinde rol oynayan faktörler araştırılmıştır. Sonuçlar, rekabet ortamında karşı tarafın ihtiyacını daha iyi belirleyip çözüm üreten firmanın müşterilerinin memnuniyet oranının yüksek olduğunu ve oluşan problemlere çözümü iyi ve hızlı bir iletişim içerisinde bulunarak çözüm arayışı süreci geçirilirse müşteri sadakatini arttıran bir etki yaptığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri memnuniyeti, Müşteri sadakati, B2B

1. GİRİŞ

Müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamak firmalara rekabet avantajı sağlar ve firma performansına önemli olumlu katkıda bulunur. Dolayısıyla, müşteri memnuniyeti ve sadakat konularında etkili olan değişkenlerin belirlenmesi ve bilinmesi önem arz eder. Öncelikle, müşteri memnuniyeti müşterinin firma tarafından elde tutulmasını sağlar ki günümüzde firmanın sahip olduğu müşterilerini elde tutması, potansiyel müşterileri portföyüne katması yada yeni müşteriler bulmasına göre maliyeti daha düşük bir çalışmadır. Ayrıca, güncel müşterilerin memnun edilmesi yeni müşteri çekme ve edinme konusunda en iyi yoldur çünkü memnun müşteriler memnuniyetlerini çevresine anlatarak potansiyel müşterilere en iyi şekilde firmanın vermek istediği mesajı iletirler. Bu arada memnun olmayan müşterilerin de memnuniyetsizliklerini dile getirerek potansiyel müşteriler üzerinde etkili olacağı dikkate alınmalıdır. Bir diğer nokta ise birçok firmanın en yüksek kar marjlarını sadık ve sürekli iş yaptıkları, memnun müşterilerden elde ettikleridir.

Bu çalışmanın amacı müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerine etkili olan hizmet kalitesinin çeşitli boyutlarını firmadan firmaya (B2B) ilişkiler çerçevesinde incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle müşteri memnuniyeti ve sadakatini etkileyen faktörler bu konudaki yazın aracılığıyla ele

alınacak daha sonra ise araştırma soruları, kullanılan metot ve sonuçlar ile araştırmanın çıkarımları sunulacaktır.

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ, SADAKAT

Müşteri memnuniyeti dört esas nedenden ötürü önem arz etmektedir. İlk olarak daha önce değinildiği üzere memnun olan müşterileri uzun dönem boyunca elde tutmak yönünde en az maliyetli çalışmalardan biri onların memnuniyet düzeyini arttırmaktır ve yeni müşteri bulmaya göre de düşük maliyetlere sebep olur (Reinartz & Kumar, 2000). Yeni müşteri yaratma ve potansiyel müşterileri çekme çalışmalarının güncel müşterileri tutmaya oranla beş kat fazla maliyet yarattığı görülmektedir (Reichheld, 2001) ayrıca yeni müşteri yaratma ve çekme konusunda güncel müşteri memnuniyetini arttırmak iyi bir pazarlama çalışmasıdır (Reichheld & Sasser 1990). Çünkü, ortalama olarak her yüksek derecede memnun müşteri 3 ile 5 arası tüketiciye deneyiminden ve memnuniyetinden bahsedecek ve olumlu etki yapacaktır aynı şekilde kötü deneyim yada memnuniyetsizliğinden de bahsederek potansiyel müşterilere olumsuz etki edeceği de göz ardı edilmemelidir (Reichheld & Sasser, 1990; Technical Assistance Research Programmes [TARP], 1986). Son olarak ise yüksek derecede bir müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine de olumlu etki edeceğidir (Jones & Sasser, 1995; Reichheld, 2001). Reichheld (2001) araştırmasında memnuniyeti yüksek düzeyde olan müşterilerin %5 oranında artırılmasının karlılığa %25'den fazla olumlu etki yaptığını göstermiştir. Jones ve Sasser (1995) ise yüksek derecede memnun müşterilerin sadece memnun müşterilere oranla aynı hizmet /ürünü tekrar satın alma konusunda 6 kat daha fazla olumlu eğilim içerisinded olduklarını göstermişlerdir.

Araştırma bazı kalite unsurlarının memnuniyet, pozitif yorumlama ve sadakat düzeyini belirlemede önem arz ettiklerini göstermiştir. Bu unsurların sadece küçük bir kısmı firmadan firmaya (B2B) ilişkiler çerçevesinde ele alınmıştır ve büyük bir bölümü sadece firmadan müşteriye (B2C) ilişkilerde incelenmiştir. Bu bağlamda bu unsurların firmadan firmaya ilişki çerçevesinde incelenmesi ile bu araştırma firmadan firmaya ve firmadan müşteriye ilişkilerin farklarının anlaşılmasında rol oynayacaktır.

Firmadan firmaya ilişkiler çerçevesinde, kalite unsurlarını belirlemede ilişki pazarlama yazınından faydalanarak firmadan firmaya ilişkilerde ki önemli noktalar ele alınacaktır çünkü ilişki pazarlama müşteri için katma değer yaratmada en önemli stratejilerden biridir ve müşterileri daha sadık ve fiyata daha az duyarlı hale getirmektedir (Gummesson, 1998; Nelson, 2007a). Bu açıdan Grönroos (1997) ilişki pazarlamayı müşteri çekme, elde tutma ve müşteri sayısını arttırmada en önemli strateji olarak görmektedir aynı şekilde Patrick ve diğ. (2007) ilişki pazarlamayı uzun dönemde iki taraf içinde faydalı çalışmaların gerçekleşmesi için bir koşul olarak görmektedir.

İlişki kalitesi hususunda ise Hennig-Thurau ve Klee'nin (1997) tanımına göre ilişki kalitesi müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasındaki uygunluk olarak tanımlamaktadır. Hennig-Thurau(2002) bir diğer çalışmasında da ilişki kalitesinde en önemli unsurları müşteri memnuniyeti, güven ve sonucunda müşterinin firmaya bir sadakat duyması olarak açıklamaktadır.

İlişki kalitesinin boyutları konusunda tam bir konsensus sağlanmasa da (Ruben, 2007) yazın taraması aracılığıyla görmekteyiz ki değişik bakış açılarına rağmen iyi bir ilişki öncelikle müşteri memnuniyetine bağlıdır ve memnuniyet, güven ve sadakat davranışları genelde birbirinden ayrılmamaktadır (Ruben, 2007; Gerrard M. and Lawrence S.L., 1997; Nelson, 2007b; Julie,2006; P. Rauyrueen & K.E. Miller, 2007; Yang & Wu, 2008).

İlişki kalitesinde en önemli anahtar elemanlardan biri daha önce belirttiğimiz üzere memnuniyettir. Günümüzde global piyasalarda profesyonel hizmet ve ürünlerin pazarlanmasında firmadan firmaya ilişkiler çok çeşitli, kompleks ve uzun vadeli olduklarından memnuniyet daha da ön plana çıkmaktadır. Ruben (2007) müşteri memnuniyeti, personelle ilişkiler, esas hizmet/ürün ve tedarikçi ile genel ilişki düzeyi aracılığıyla belirlense de otomatik olarak bir sadakat oluşturmadığını ve tekrar hizmet/ürün alımını garanti etmediğini belirtmiştir. Aynı doğrultuda, Civilai'ye (2007) göre ilişki kalitesi ve memnuniyet düzeyinin basit bir işlem yada bir süre devam eden işlemlerden farklı olarak genel bir

değerlendirme ve uzun süre devam eden işlemlerin oluşturduğu tecrübelerden oluşan bir bütündür ve ekonomik ve manevi şekilde iki türlü memnuniyet yaratması gerektiğini ileri sürmüştür. Güven ise ilişki kalitesinde diğer bir önemli unsurdur ve iş ortağı ile olan çalışmalardan elde edilen tecrübe ile ortağın davranış ve niyeti doğrultusunda, güven oluşur (Ha ve diğ., 2004). Morgan ve Hunt'a (1994) göre güven ile taraflar ilişkilerini sürdürmek isterler, bu doğrultuda uzun vadeli ilişkilerini sürdürmek için kısa vadede karşılıklarına çıkan alternatiflerle çalışmazlar ve güven sayesinde her iki taraf da daha riskli işlemler yapabilirler.

Firmalar arası işbirliğinde 3. önemli unsur ise memnuniyet ve güven ile oluşan sadakattir. Taraflardan biri diğeri ile işbirlikteliğinin sürmesi için gayret sarfediyor ve uzun vadeli çalışma amaçlıyorsa sadakatten bahsedilebilir (Capraro ve diğ. 2003, Zineldin M. Jonsson P., 2000). Böylece, sadık müşterinin hizmet/ürün'ü tekrar satın alması ve bunun yanısıra rakip hizmet /ürünleri almaması ve olası küçük problemleri gözden görmemesi daha olasıdır (Ruben, 2007).

İlişki pazarlama çerçevesinde firmadan firmaya ilişki kalitesinin yükselmesini sağlayan bu 3 temel unsurun yanısıra müşterinin kalite algısında bir ön süreçtir ve memnuniyet düzeyi ile pozitif bir ilişki gösterir (Grönroos, 1997, 1998, 2001; Ruben, 2007, Burnham ve diğ. 2003). Bu bağlamda yazın taraması sonucu elde edilen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz.

Müşterini ihtiyaçlarını öngörebilme ve gerektiğinde karşılayabilmek
Müşteri taleplerini yerine getirebilmedeki başarı
Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresi
Müşteri ile etkin iletişim
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada yaratıcılık
Göreceli hizmet kalitesi
Hizmet performansı takibi
Faturalama doğruluğu

3. ARAŞTIRMA

Bu araştırma önceki çalışmalarda belirlenmiş olan bazı noktaları daha da geliştirmektedir. Öncelikle, bu çalışma hizmet kalitesinin boyutları ve genel müşteri memnuniyeti arasındaki farklılıklara değinmektedir. Önceki memnuniyet araştırmaları bu farklılıklara önem vermemişlerdir (Oliver, 1997). Oliver (1997) kaliteyi performans ve başarı üzerine bir karar ve müşterinin isteğinin yerine getirilme derecesi olarak tanımlar ve bundan dolayı bu araştırma hizmet kalitesinin boyutlarını ve bunların genel memnuniyet düzeyine etkilerini ayrı ayrı ele almaktadır.

Ayrıca, önceki bir çok araştırmada olduğu gibi genel ortalama bir memnuniyet düzeyinin tek başına sadakat yaratmada yeterli olmadığı ve tam bir müşteri memnuniyetinin gerekliliği (Jones & Sasser, 1995) dikkate alınmıştır. Müşteriler ancak yüksek derecede memnuniyet düzeyine ulaşırsa (Oliver, 1997) sadık müşteriye dönüşürler bu yüzden sadakat çalışmaları memnun olmayan müşterilerden ziyade memnun müşterilere odaklanabilir. Bundan dolayı, memnun ve yüksek derecede memnun müşteri ayrımı önem arz etmektedir.

Müşteri memnuniyeti üzerine gerçekleştirilen bir çok çalışma tek boyutlu bir ölçüm tekniği kullanmıştır (Anderson & Fornell, 2000). Fakat, bu kavram çok boyutlu olarak ele alınmalıdır. Özellikle, Appelbaum (2001) bu konuda 3 boyutun üstünde durmuştur ve bu boyutları genel memnuniyet, tekrar satın alma ve başkalarına önerme olarak kısaca özetleyebiliriz.

Bir diğer nokta daha önce bahsedildiği üzere bu konu üzerinde birçok çalışmanın sadece firmadan müşteriye ilişkileri dikkate alması ve az sayıda çalışmanın firmadan firmaya ilişkileri memnuniyet ve sadakat çerçevesinde incelemesidir. Bu bağlamda, bu araştırma firmadan firmaya ilişkilerde hizmet kalitesinin boyutlarını ele alması, memnuniyet düzeyini incelemesi ve müşteri memnuniyetini çok boyutlu düşünmesi ile farklılık göstermektedir.

3.1. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu araştırmanın amacı memnuniyet, sadakat ve pozitif kulaktan kulağa bildirim etkileyen değişkenleri kapsayan aşağıdaki sorulara yanıt bulmaktır.

1. Firmadan firmaya ilişkide müşterinin memnun yada yüksek derecede memnun olmasında etkili faktörler nelerdir?
2. Firmadan firmaya ilişkide müşterinin diğer firmayla çalışmaya devam etme niyetini etkileyen faktörler nelerdir?
3. Firmadan firmaya ilişkide müşterinin diğer firmayı 3.firmalara tavsiye etmesinde etkili faktörler nelerdir?
4. Firmadan firmaya ilişkide müşterinin sadakatinde etkili faktörler nelerdir?

4. YÖNTEM

Elektronik posta yoluyla 160 adet firmanın toplam 412 satın alma ve satış alanında üst düzey yöneticisine gönderilen anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Toplam 210 yöneticiden gelen anketler ile elde edilen verilere stepwise diskriminant analizi uygulayarak, firmaların diğer firmalarla çalışmalarında memnuniyetinde, çalışmaya devam etmesinde, diğer firmalara önermesinde ve sadakatinde rol oynayan faktörler araştırılmıştır. Elde edilen cevap oranı %50,97 olmuştur, bu oran elektronik postada yapılan açıklamalar ve anketin yollandığı kişilerin telefon ile aranmasına bağlanabilir. Ankette 5 basamaklı likert ölçeği kullanılmıştır (1 çok zayıf, 5 çok iyi) ve aşağıdaki alanlarda hizmet/ürün tedarikçileri ile ilgili sorular sorulmuştur.

Bağımsız değişkenler

1. Ürün/hizmet ihtiyaçlarınıza çabuk cevap verebilme yeteneği
2. Verilen ürün/hizmetin taleplerinize uygunluğu
3. Verilen ürün/hizmet'in sonuçlarının takibi
4. Karşılaştığınız problemlerin çözümünde etkinliğimiz
5. Faturalandırmanın doğruluğu
6. Ürün/hizmet ihtiyaçlarınızla ilgili iletişimimizin etkinliği
7. İhtiyaçlarınızı karşılamakta yaratıcılığımız
8. Ürün/hizmet taleplerinizin karşılanmasında diğer firmalara göre ürün/hizmetimiz

Ankette ayrıca aynı ölçek kullanılarak genel memnuniyet düzeyi, karşı firma ile tekrar çalışma sorusu aracılığıyla sadakat ve son olarak diğer firmalara öneri yoluyla kulaktan kulağa bildirim ölçülmüştür.

5. ANALİZ

Elde edilen verileri analiz aşamasında 2 etapta oluşan bir analiz yapıldı. Öncelikle araştırmanın verilerinin analizi çoklu regresyon analizinin aşamalı seçim yöntemi (stepwise) kullanılarak gerçekleştirildi böylece sonuç değişkenlerini tahmin etmeye yardımcı olacak faktörler belirlendi. En iyi faktörün belirlenmesinden sonra bu ilk değişkenle beraber en iyi sonucu verecek olan değişken seçilerek analize devam edildi.

Daha sonra analizin 2. Bölümünde, 4 ayrı diskriminant analizi ile ürün/hizmet kalitesini üzerine 4 ayrı boyut (memnuniyet, sadakat, kulaktan kulağa bildirim ve bu 3 boyutun bileşeni kullanılmıştır.)

Örneğin, “çalışmaya devam etme ihtimali” için diğer tüm faktörler kullanılarak diskriminant analizi yapıldı, böylece çalışmaya devam etme niyetinde olan müşteriler ile bu konuda kararlı olan

müşteriler arasında fark gösteren kalite faktörleri belirlenmeye çalışıldı. Bu ayrım daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalarla da uygunluk göstermektedir (Oliver, 1997 Jones & Sasser, 1995). Diskriminant fonksiyon, bir müşteri için müşteri hizmet kalitesinin analizi ile tanımlanan ilgili boyutlara cevapları analiz ederek dört alanın her birinde 3 veya 5 puan almasına göre tasarlanmıştır. Ayrıca bu alanlarda 1, 2 veya 4 puan veren müşteriler kaldırıldı. Diskriminant fonksiyonunda aşağıdaki fonksiyon kullanılarak hesaplamalar yapılmıştır (Rencher 1995):

$$K_i + \sum_{j=1}^n (A_{ij} * M_{ij})$$

K sabit

A müşterinin puanı

M ilgili boyutun katsayısı

n boyut sayısı

i grup

j boyutlardır.

Diskriminant fonksiyonlarını belirledikten sonra araştırma soruları cevaplanabilir. İlk soru müşteri memnuniyetini etkileyen ve müşterinin memnun yada son derece memnun olup olmayacağı hususunda etkili faktörler idi. Bu, her gruptan, her bir faktör için katsayı farkları dikkate alınarak hesaplanan ve Tablo 1 ile Tablo 4 aracılığı ile verilmiş olan her faktörün önem sırasına göre iki grup arasında ayrım yapılmasında kullanılmış olan katsayılarıdır. Diskriminant fonksiyonu aracılığı ile görülebileceği üzere daha büyük katsayı farkları daha çok önem arz eden faktörlerdir.

“İhtiyaç duyulan çalışan ile hızlı yanıt verebilme yeteneği”, “İsteklerinizi anlayan çalışan” ve “diğer firmalar göre verilen hizmet” müşterileri memnun ve yüksek derecede memnun olarak ayırmada en önemli üç faktördür. Diğer bir deyişle, firma hızlı ve diğer firmalara göre çok daha iyi ve uygun şekilde müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebiliyorsa, müşteriler son derece memnun olmaktadır. Bu analiz sonuçları aşağıda Tablo 1’de sunulmaktadır.

Boyutlar	Grup 3 katsayı	Grup 5 katsayı	Fark
İhtiyaç duyulan çalışan ile hızlı yanıt verebilme yeteneği	5,2	7,2	2
İsteklerinizi anlayan çalışan	4,25	5,8	1,55
Göreceli hizmet kalitesi	3,1	4,3	1,2
İletişim becerisi	3,5	4,5	1
Etkin problem çözümü	1,5	2,5	1
Doğru ve zamanında faturalandırma vb..	1	1,1	0,1

Tablo 1: Memnuniyet düzeyi, Doğrusal Diskriminant fonksiyonu

İkinci araştırma sorusu müşterinin firma ile iş yapmaya devam etme niyetini etkileyen faktörler üzerine idi. Firmaları diğer firma ile çalışmaya karar almada etkili üç temel faktörün “Etkin problem çözümü” “İhtiyaçları anlayan çalışan olması” ile “Hızlı yanıt verme yeteneği” olarak ortaya çıkmaktadır. Yani, şirket müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ve hızlı bir şekilde anlayarak etkin bir şekilde çözerse, müşteriler birlikte çalışmaya devam eder. Devam etme niyetinde etkili olan diğer faktörler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Boyutlar	Grup 3 katsayı	Grup 5 katsayı	Fark
Etkin problem çözümü	0,8	1,5	0,7
İsteklerinizi anlayan çalışan	2,5	3,2	0,7
İhtiyaç duyulan çalışan ile hızlı yanıt verebilme yeteneği	2,6	3,1	0,5
Göreceli hizmet kalitesi	1,9	2,4	0,5
İletişim becerisi	1,8	2,2	0,4
Doğru ve zamanında faturalandırma vb..	0,9	1,1	0,2

Tablo 2: Çalışmaya devam etme, Doğrusal Diskriminant fonksiyonu

Üçüncü araştırma sorusu ise firmadan firmaya ilişkilerde müşterinin diğer firmayı 3. potansiyel firmalara tavsiye etmesinde etkili faktörler nelerdir? sorusu idi. “İhtiyaç duyulan çalışan ile hızlı yanıt verebilme yeteneği”, “Etkin problem çözme yeteneği” ve “diğer firmalara göre daha verilen hizmetin kalitesi” potansiyel şirketlere çalıştıkları firmayı tavsiye etme konusunda etkileyen en önemli üç unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, şirketin hızla müşterilerinin sorunlarını çözmesi ve bunu rakiplerinden daha iyi yapması, onun diğer firmalara tavsiye edilmesini kolaylaştırır ve bu ona rekabet ortamında büyük avantaj sağlar. Bu analizin sonuçları aşağıda Tablo 3’de sunulmaktadır.

Boyutlar	Grup 3 katsayı	Grup 5 katsayı	Fark
İhtiyaç duyulan çalışan ile hızlı yanıt verebilme yeteneği	3,3	4,3	1
Etkin problem çözümü	0,9	1,6	0,7
Göreceli hizmet kalitesi	2,1	2,8	0,7
İletişim becerisi	2,6	3,2	0,6
İsteklerinizi anlayan çalışan	2,3	2,9	0,6
Doğru ve zamanında faturalandırma vb..	1,1	1,4	0,3

Tablo 3: Tavsiye etme, Doğrusal Diskriminant fonksiyonu

Araştırmanın 4. sorusu firmadan firmaya ilişkide müşterinin sadakatinde etkili faktörler nelerdir? sorusu oldu. Bu araştırma müşterilerin çalışmaya devam edip etmediğine bakmasa da önceki 3 araştırma sorusuna verilen cevaplarda ortalama 3 ya da 5 puan almasına göre sadakat konusunda soruları tek tek ele almaktan daha belirleyici ve doğru sonuç verecektir. Dolayısıyla bir müşteri 3 ile 3.99 arasında puan vermişse “sadık değil” 5 ile 5.99 arasında puan vermişse “sadık” olarak sınıflandırılmıştır. Aşağıda Tablo 4 bu analizin sonuçlarını vermektedir.

Boyutlar	Grup 3 katsayı	Grup 5 katsayı	Fark
İhtiyaç duyulan çalışan ile hızlı yanıt verebilme yeteneği	3,4	4,6	1,2
Etkin problem çözümü	0,8	1,7	0,9
İletişim becerisi	2,2	3,1	0,9
İsteklerinizi anlayan çalışan	2,9	3,5	0,6
Göreceli hizmet kalitesi	2,1	2,5	0,4
Doğru ve zamanında faturalandırma vb..	1	1,3	0,3

Tablo 4: Sadakat, Doğrusal Diskriminant fonksiyonu

Yukarıdaki Tablo 4’te görüldüğü gibi, “İhtiyaç duyulan çalışan ile hızlı yanıt verebilme yeteneği”, “Etkin problem çözme yeteneği” ve “İhtiyaçlara uygun ve doğru şekilde bilgilendirme ve iletişim” sadık olan ve olmayan müşterilerin ayrılmasında en önemli üç faktör olarak ön plana

çıkılmaktadır. Diğer bir deyişle, şirketin müşterileri iyi iletişim ve hızlı bir şekilde kendi sorunları çözümlerse sadık olmaktadır.

Bir çok farklılığı bu şekilde sıralamak, memnun ve yüksek derecede memnun müşterileri ayırmanın ve gruplamanın yanı sıra, faktörleri kendi aralarında kantitatif açıdan karşılaştırma fırsatı da vermektedir. Böylece, bu sıralama memnuniyet ve sadakatın hangi boyutları üzerine çalışılması gerektiği hakkında bilgi verir.

Diskriminant fonksiyonu sayesinde her müşterinin cevapları çalışan ve her biri için bir tahmin elde ettikten sonra, müşterilerin gerçek yanıtlara karşı bu öngörülerini karşılaştırıldı. Özetle, diskriminant analizi, yüksek memnuniyet ve memnuniyetini tahmini konularında %94 doğru, bu açıdan diğer konularda ise “çalışmaya devam etme” konusunda %80, “3. Firmalara tavsiye etme” konusunda %88 ve sadakat konusunda %90 doğru rakamlara ulaşmıştır.

6. SONUÇ

Jones ve Sasser (1995)'in önerileri üzerine bu çalışmada analiz memnun ve yüksek derecede memnun müşteriler ile sadakat üzerine odaklanmıştır. Analiz göstermektedir ki hizmet veren firmanın müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermedeki çabukluğu, bu isteklere uygun, müşterinin istediği şekilde çözüm üretmesi ve aynı hizmeti veren rakip firmalara göre hizmet kalitesi müşterinin memnuniyet düzeyinde en önemli üç faktör olmuştur.

Çalışmada ayrıca, firmanın müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermede ki hızının yanı sıra etkin çözümler üretme yeteneği ve iyi bir iletişim sürdürebilmesi de sadakat hususunda önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Ayrıca, analizlerin memnuniyet düzeyi öngörülerinde %94 düzeyinde sadakat düzeyi öngörülerinde de %90 doğru olduğu görülmüştür.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da çeşitli kısıtlar vardır. Bu çalışmada öngörülen sadakat, beklenen sadakat düzeyi olmaktadır. Gallup CEII sadakat endeksindekine benzer şekilde 3 değişkenin kombinasyonundan faydalanılsa da, araştırma müşteriye elde tutma faktörleri de katılarak geliştirilebilir. Çalışmada kullanılan değişkenler benzer analizler ile doğrulanabilir ve içlerinden hangi faktörün memnuniyet ve sadakat konusunda en belirleyici olduğu araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Anderson, E.W. and Fornell, C. (2000). Foundations of the American customer satisfaction index. *Total Quality Management*, 11(7), S869.

Appelbaum, A. (2001). The constant customer. *Gallup Marketing Journal*, 1(2), 1-5.

Burnham T.A., Frels J.K., and Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.

Capraro, A.J., Broniarczyk S., and Srivastava, R.K. (2003). Factors influencing the likelihood of customer defection: The role of consumer knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 164-175.

Civilai T., Gregory J. W, Robert E. W(2007), “Buyer satisfaction with relational Exchange across the relationship lifecycle”, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, 2007, pp. 915-938.

Gerrard Macintosh and Lawrence S. Lockshin(1997), “Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective”, *International Journal of Research in Marketing* 14 (1997) 487-497, Elsevier Science B.V.

Grönroos, C. (1997), “Keynote paper from marketing mix to relationship marketing—towards a paradigm shift in marketing”, *Management Decision* 35/4(1997), pp. 322–339, MCB University Press.

Grönroos, C. (1998), “Marketing services: the case of a missing product”, *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No. 4/5 1998, pp. 322-338 © MCB University Press, 0885-8624

Grönroos, C. (2001), “The perceived service quality concept – a mistake?”, *Managing Service Quality*, Volume 11 . Number 3 . 2001 . pp. 150-152, MCB University Press .ISSN 0960-4529

- Gummesson, E.(1998)“Productivity, quality & relationship marketing in service operations”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10/1 [1998], pp. 4–15, MCB University Press.
- Ha, J., K. Karande and A. Singhapakdi (2004). “Importers. relationships with exporters: does culture matter?”, *International Marketing Review*, 21 (4/5), 2004 pp. 447-461.
- Hennig-Thurau, T. and Klee, A. (1997), “The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention – a critical reassessment and model development”, *Psychology & Marketing*, Vol. 14, December, pp.737-65.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P. and Gremler, D.D.(2002), “Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality”, *Journal of Service Research*, Vol. 4, February, pp.230-47.
- Julie K. Huntley(2006), “Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention”, *Industrial Marketing Management* 35 (2006) 703 – 714
- Jones, T.O. and Sasser, W.E. Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-102.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.
- Nelson Oly Ndubisi(2007a),“Relationship marketing and customer loyalty”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 No. 1, 2007, pp. 98-106.
- Nelson Oly Ndubisi(2007b),“Relationship quality antecedents: the Malaysian retail banking perspective”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 24 No. 8, 2007 pp. 829-845.
- Oliver, Richard L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York: McGraw-Hill.
- Papassapa Rauyruen and Kenneth E. Miller (2007), “Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty”, *Journal of Business Research* 60 (2007) 21–31, Elsevier Inc.
- Patrick E. Murphy, Gene R. Laczniak, Graham Wood (2007), “An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective”, *European Journal of Marketing* Vol. 41 No. 1/2, 2007 pp. 37-57.
- Reinartz, W.J. and K.V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17-36.
- Rencher, A.C. (1995). *Methods of Multivariate Analysis*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Reichheld T, F.F. and Teal, T.A. (2001). *Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press Books.T
- Reichheld T, F.F. and Sasser. W.E. Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-112.
- Ruben C. C. (2007), “Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty”, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, 2007, pp. 836-867
- Technical Assistance Research Programmes [TARP] (1986). *Consumer complaint handling in America: An update study*. Washington DC: White House Office of Consumer Affairs.
- Yang, D.J & Wu, J.M (2008), “Relationship Quality of International New Ventures in Marketing Channel: A Conceptual Framework for Their Antecedents and Outcome”, *Web Journal of Chinese Management Review*, Vol. 11, No. 2, May 200
- Zineldin M. & Jonsson P. , (2000), "An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: An empirical study of the Swedish wood industry", *The TQM Magazine*, Vol. 12 No. 4 2000, pp. 245-265

İŞ GRUPLARI İÇİNDE TARİHİ ÇARŞILAR NEREYE GİDİYOR? BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİ, GRUP BİLİNCİ VE EKONOMİK ÇIKARLAR

Burak ÇAPRAZ

Ege Üniversitesi

Mehmet Ufuk TUTAN

İzmir Ekonomi Üniversitesi

Seda TUNÇ

İzmir Ekonomi Üniversitesi

ÖZET

Bugün Türkiye’de mevcut tarihi çarşılara bakıldığında ahilik kavramının temelinde yatan yardımlaşma ve destek olma güdüleriyle ayakta kalmayı başarmış bu örgütlerin ellerindeki en büyük rekabet avantajı olan grup kaynaşmasını yitirmeye başladıkları gözlemlenmektedir. Müşteriye ulaşmada ve seçenek sunmada son derece önemli bir rekabet gücüne sahip bu örgütlerin daralan pazar karşısında ekonomik gelirlerini maksimize etme ihtiyaçlarının arttığı ancak sosyal yapı içinde aynı grubun üyesi oldukları üyeleri birer rakip olarak algıladıkları, yeni hareket tarzları geliştirdikleri görülebilmektedir.

Bu çalışmada İzmir ilinde önemli bir tarihi çarşı içinde örgütlerin birbirleri ile geliştirdikleri örgütlerarası ilişkiler içinde hangi değişkenlerin örgütlerarası bağımlılık ve grup ilişkilerini belirlediği tarihi çarşı içinde faaliyet gösteren meslek gruplarıyla yapılan odak gruplar ve yüzyüze görüşmeler ile keşfedilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütlerarası İlişkiler, Bağımlılık, İş Grupları, Ekonomik Çıkarlar

1. Giriş

Ekonomik denge içinde büyük ölçekli işletmeler kadar söz sahibi olmasalar da ilgi grubunun büyüklüğü, kendine özgü dinamiklerinin ve özelliklerinin olması bir ekonomik birim olarak “çarşı” yapılanmasını özel kılmaktadır. Geleneksel anlamda farklı bölgelerdeki üreticilerin bir araya gelerek ürünlerini görünür kılma ve değişim işlevini gerçekleştirebildikleri çarşı anlayışından bugüne kadar aynı olgunun artık sanal ortamda, sınırlar olmaksızın kurulmuş küresel pazarlara geldiği görülmektedir. Oysa alışveriş merkezi türü yapılanmaların köklerini barındıran geleneksel çarşıların ekonomi içinde hala önemli bir yer tuttuğu yadsınamaz bir gerçektir. Birçoğu küçük ölçekli işletmelerden oluşan bu çarşıların varlıklarının uzun yıllar devam etmesinin altında yalnızca fiziksel mekan kavramının değil aynı zamanda ekonomik ve sosyal ilişkilerin etkisinin de düşünülmesi gerekmektedir.

Sosyal ilişkilerin son derece yoğun yaşandığı bu tür örgütlenmelerde ekonomiden kaynaklanan nedenlerle ilişkilerin nasıl bir değişime uğradığı araştırılması gereken bir sorudur. Nitekim Polanyi’nin (1957) ekonomik faaliyetlerin sosyal yapı içinde yerleşiklik gösterdiğini savunan nosyonu, ekonomik

davranışlar içinde sosyal ilişkilerin pozitif ve negatif etkileri konusunda tartışma başlatmıştır. Karl Polanyi'nin açtığı bu tartışma kurumsalcı iktisatçılar Schumpeter (1950), Veblen (1965), ve North (1990) tarafından da destek görmüş ve eski çağlarda insanlar arasında var olan “geleneksel kurumlar” kavramı yanında modern çağdaki “yeni kurumlar” kavramıyla alandaki çalışmalar genişletilmiştir. Ortak bir fiziksel alan içinde sosyal mücadelenin gerçekleştiği ama aynı zamanda birbirlerinin rakibi olan bu işletmelerin hayatta kalmayı başardıkları düşünüldüğünde bu yapı içinden doğan grubun dinamikleri de önem kazanmaktadır. Fine ve Holyfield (1996: 23) çalışmasında Eder(1988), Fine (1979), Owen (1985) ve Sherif vd.(1961)'in çalışmalarına dayanarak kaynaşmanın sosyal ilişkilere bağlı olduğunu belirtmekte ve bu ilişkilerin üyeler arasında etkileşimi sağlayarak ve sürekli katılımı cesaretlendirerek bir grup kültürü oluşturduğunu belirtmektedir. Ortak bir kültür oluşturan bu grupların kendilerine ait bir değer sistemi geliştirecekleri de aşıkardır. Geleneksel pazar yerleri içinde benzer meslek gruplarının yer alması Becker'in (1960: 39) belirttiği meslek gruplarının da kendi değerlerinin var olduğu gerçeğini önemli kılmaktadır. Bu karmaşık yapı içinde her meslek grubunun kendi değerlerinin olması meslek grupları arasında bağlılığı etkileyen faktörlerin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Aynı grubun üyelerini barındıran bu örgütler, Cyert ve March'ın (1992 içinde Uzzi, 1997: 37) belirttiği takım teorisini perspektifinde benzer kaynaklara yönelik bir rekabet içine gireceklerdir.

2. Literatür Taraması ve Kuramsal Temeller

İş grupları içindeki dinamiklerin anlaşılması örgütlerarası ilişkiler boyutunda önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür içinde iş grupları arasındaki dinamiklerin farklı şekillerde incelendiği görülmektedir. İş gruplarında değer sistemleri üzerine yapılan çalışmalarda statü (Ritzer ve Trice, 1969), mesleki bağlılık (Ritzer ve Trice, 1969), meslek grupları (Ritzer ve Trice, 1969), ortak stratejilerinin varlığı (Klein ve Mangan, 2005) ve örgütün sektördeki iş tecrübesi (Angle ve Perry, 1983) üzerinde durulduğu görülmektedir. İş grupları içinde üyeler konusunda incelenen değişkenler ise üyelerin ihtiyaçlarını tatmin edebilmeleri (Cohen, 1992), üyelerin beklentileri (Angle ve Perry, 1983), üyelerin diğer üyelerle sosyal mübadeleleri (Emerson, 1976), üyelerarası iletişim (Keister, 2000), güvenlik duygusu (Williams, 2001), üyelik nedeniyle stratejik avantaj (Dyer ve Singh, 1998) olarak yapılan çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır.

Kar amaçlı örgütler için iş grupları ekonomik faaliyetlerini maksimize etmek isteyecekleri unsurlardır. Ekonomik anlamda negatif etkiye maruz kalan bir örgüt mevcut iş grubunu terk edebilir ve yeni iş grupları içine girme eğilimi gösterebilir. İş yaptıkları bölgeleri değiştiren ya da bir uzantılarını farklı bölgelere konumlandıran örgütler için temel hareket nedeninin ekonomik çıkarlar olduğu düşünülebilir. Bu anlamda literatürde ekonomik ilişkiler konusunda yapılan çalışmalarda örgütlerin ölçek ekonomisinden yararlanma (Keister, 2000), birbirleriyle İşlem sıklığı (Williamson, 1991), Belirsizliği görme (Williamson, 1991), Bilgi yayılımı (Williamson, 1991), varlıklar üzerinde farkındalık (Williamson, 1991), kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978), devlet politikaları (Chang ve Choi, 1988) ve sosyal yapı içindeki ekonomik faaliyetlerin (Uzzi, 1997) birer değişken olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

3. Araştırma Yönetimi

Araştırmanın birinci aşamasında örgütlerarası ilişkiler üzerinde bağımlılık ve grup konularında yapılmış olan çalışmalar üzerine literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında çarşı içinde önemli etki sahibi olduğu düşünülen farklı meslek gruplarıyla sekiz odak grup çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen yedi odak grup çalışması meslek grupları bazında gerçekleştirilirken, bir odak grup çalışması aynı han içinde bulunan farklı mesleklerden katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir.

Çarşı içinde çok farklı sektörün faaliyette olması nedeniyle odak grup çalışmalarında biraraya getirilemeyen sektörlerden işyeri sahipleriyle de yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilerek örgütlerarası ilişkiler alanında çarşıya özgü değişkenler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tablo1: Odak Gruplar Dağılım Tablosu

Odak Gruplar	Katılımcı Sayısı	Meslek Grubu	Demografik özellikler
1. Odak grup	5	Kuyumculuk	Erkek: 5 ; Kadın: 0
2. Odak grup	7	Kahvecilik	Erkek: 7 ; Kadın: 0
3. Odak Grup	9	Giyim	Erkek: 8 ; Kadın: 1
4. Odak Grup	7	Züccaciye	Erkek: 7 ; Kadın: 0
5. Odak Grup	5	Kırtasiye	Erkek: 5 ; Kadın: 0
6. Odak Grup	7	Hamallar	Erkek: 7 ; Kadın: 0
7. Odak Grup	5	Farklı Meslek Grubu	Erkek: 5 ; Kadın: 0
8. Odak Grup	4	Triko	Erkek: 4 ; Kadın: 0

Araştırmanın kısıtları içinde en önemli nokta odak grupların tamamında gereksinim duyulan yedi rakamına ulaşamamış olmasıdır. Bu durumun temel nedeni çalışma içindeki örgütlerin küçük ölçekli işletmeler olması ve sahiplerinin aynı zamanda aktif olarak işlerinin başında bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu kısıt nedeniyle saklı bilginin ortaya çıkarılabilmesinde doğabilecek eksikliği gidermek amacıyla odak grupların etkinliğinin artırılmasında özellikle çarşıda uzun süredir faaliyet göstermekte olan işletmelerin sahipleri çalışmaya dahil edilmeye çalışılmıştır.

4. Bulgular

Gerçekleştirilen odak grup çalışmaları ve yüzyüze görüşmeler sonucunda çarşı içi dinamikler içinde bağımlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen değişkenler belirlenmiştir. Bir sonraki çalışmada yapılması planlanan soru formu yoluyla elde edilen veriler üzerinde faktör analizi yapılarak değişkenlerin hangi ana değişkenler üzerinde birleştiğinin belirlenmesi işlemi yapılmadığından odak gruplar ve yüzyüze görüşmeler sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin anlaşılır kılınması amacıyla bulgular araştırma grubu tarafından yapılan bir gruplama içinde sunulmuştur. Çalışma örgüt düzeyinde olsa da küçük ölçekli işletmeler üzerinde yapılmış olması ve esnaf kavramının yoğun olarak hissedilmesi nedeniyle bulunan değişkenlerde anlam kaybı yaratmamak adına esnaf kelimesinin kullanımına devam edilmiştir.

Çalışma sonucunda çarşı kavramına bağlı olduğu düşünülen; iş ahlakının varlığı, esnaflık felsefesinin aktarımı, birbirini destekleme, manevi kollama, maddi kollama, aile olmak, birlik duygusu, sorunu kendi içinde çözebilme, yasadışı güçlere karşı durabilme, yönetim yapısı oluşturma arayışı, iyi esnafın varlığı değişkenleri belirlenmiştir.

Esnaf kavramı içinde bütünü sorununu kendi sorunu olarak görme, aynı iş kolundaki esnafı desteklemek, diğer iş kollarındaki esnafı desteklemek, diğer iş kollarındaki esnaf tarafından desteklenmek, diğer esnaflara karşı ticari ahlak, yeni esnafın kabullenilmesi değişkenleri, belirlenmiştir.

Esnaf arası ilişkiler içinde çarşı içinde sosyal paylaşım, çarşı dışında sosyal paylaşım, birbirini tanıma, diğer esnafları benimseme, esnafa karşı sorumluluk duygusu, müşteriye karşı sorumluluk duygusu değişkenleri bulgular arasındadır.

Ortak hareket değişkeni üzerinde çarşının kazanması düşüncesi, projelerde ortak hareket, ortak hareketi sonuçlandıramama değişkenleri görülmektedir.

Düzen değişkeni üzerinde saygı duyulan bir büyüğün varlığı, yazılı olmayan kuralların varlığı, yazılı kuralların olmamasından kaynaklanan tehdit, yazılı kuralların olması isteği, ceza verilmesi, kurallara uyma, çarşı anayasası ihtiyacı, esnafın kuralsız hareketleri, esnafın rahatsız edici davranışlarını engellemek, esnafın yasak olmasına rağmen vazgeçmediği uygulamalardan rahatsız olmak, düzen oluşacağına dair inanç değişkenleri belirlenmiştir.

Rekabet değişkeni üzerinde toplanabilecek olan, yakındakine iş desteği vermemek, müşteri kapmak, rakip istememek, pazarın daralması nedeniyle rekabet, pazara giriş kolaylığının olması, pazar oyuncularının sayısı, komisyonculuk yapmak, komisyonculuk sisteminin içine girmek, esnafın yasak olmasına rağmen vazgeçmediği uygulamaların yapılmasını haklı görmek, rekabetçi ve üstün olmak, aynı iş grubunun arasında bulunma isteği değişkenleri görülmektedir.

Grubun büyüklüğü içinde, iş bağımlılığı, diğer örgütlerin varlığı, daha büyük iş grubu oluşturmak, hemşeri gruplarının varlığı değişkenleri ön plana çıkmıştır.

Diğer kurum ve kuruluşların etkisi değişkeni etrafında toplanabilecek değişkenler ise üyesi bulunulan kuruluşların çalışmaları, üyesi bulunulan kuruluşların grup bilinci oluşturmaları, üyesi bulunulan kuruluşların etkinliği, üyesi bulunulan kuruluşlardan yardım beklentisi, üyesi bulunulan kuruluşların uygulamalarda kararlılığı, üyesi bulunulan kuruluşlar arası koordinasyon, örgütlerin ilgili kurumlarca bilgilendirilmesidir.

Tedarik ilişkileri değişkeni üzerinde tedarikçiler karşısında birliğin olmaması, çarşının tedarikçi olması, tedarikçi desteğinin varlığı değişkenleri belirlenmiştir.

Örgütü devam ettirecek potansiyel sahipler değişkeninde çocukların işi devam ettirmesi ve çırakların işi devam ettirmesi değişkenleri belirlenmiştir.

Çalışanlar değişkeninde, çalışan transferi, çalışanların tutumları, çalışanları yönetme, çalışana önem verme, çalışana değer verme, çalışanın yakınlığı, çalışanın bağlılığı, çalışanların sahip olduğu müşteriler, çalışanların çarşıya aidiyet duygusu değişkenleri belirlenmiştir.

Odak grup çalışmalarında örgütler ekonomi yönünde de sorgulanmıştır. Ekonomik çıkarlar anlamında örgütleri etkileyen değişkenler olarak esnafın iş durumunun gidiş yönü, satış konusunda yaşanan sıkıntı, çarşının ticari varlığının devamlılığına inanç, esnafın geçmişte yaptığı hatalar, rakip çarşıların ortaya çıkması, rakip çarşılar karşısında vergi dezavantajı, yasa dışı satış yapan grupların varlığı, esnafın mülkiyet sahipliği, esnafın envanter miktarı, esnafın likiditesi, 2001 krizinin etkileri, 2009 krizinin etkileri, çek döngüsünün azalması ve işin taşıdığı mali risk ön plana çıkmıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular örgütlerarası ilişkiler ve örgütlerarası bağımlılık üzerinde birçok değişkenin varlığını ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma keşifsel bir özellik taşımaktadır. Ancak çalışma sonucunda bu değişkenlerin sözü edilen ilişkiler üzerinde ne yönde ve nasıl bir etki gösterdiği karşımıza çıkan yeni bir sorudur. Bu amaçla çalışmanın devamı niteliğinde elde edilen değişkenlerden yararlanılarak oluşturulacak bir soru formu yardımıyla değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi gereklidir.

Kaynakça

Angle, H. L., Perry, J. L. (1983), "Organizational Commitment -Individual and Organizational Influence", *Work And Occupations*, 10: 123-146.

Becker H. S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.

Chang S. J.; Choi U. (1988), "Strategy, Structure and Performance of Korean Business Groups: A Transactions Cost Approach", *Journal of Industrial Economics*, 37(2): 141 - 158.

Cohen A. (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 13(6): 539-558.

- Cyert, R., March J. G. (1992), **A Behavioral Theory of the Firm**, 2nci baskı, New York: Blackwell.
- Eder, D. (1988), "Building Cohesion through Collaborative Narration." *Social Psychology Quarterly*, 51: 225-235.
- Dyer J.H. and Singh H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Emerson R. M. (1976), "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, 2: 335-362
- Fine, G. A. (1979). "Small Groups and Culture Creation." *American Sociological Review*, 44: 733-745.
- Fine G.A., Holyfield, L. (1996), "Secrecy, Trust, and Dangerous Leisure: Generating Group Cohesion in Voluntary Organizations", *Social Psychology Quarterly*, 59(1): 22-38.
- Keister L. A. (2000), **Chinese Business Groups: The Structure and Impact of Interfirm Relations During Economic Development**, Oxford University Press: New York.
- Klein, S. ve Mangan A. (2005), "Stability in Times of Change: A Strength of Co-operatives," in *Economics of Inter-Firm Networks*, Theurl T, Ed. Mohr Siebeck: Tübingen.
- North, D. (1990), **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, 1nci baskı, New York: Cambridge University Press.
- Owen, W. F. (1985), "Metaphor Analysis of Cohesiveness in Small Discussion Groups", *Small Group Behavior*, 16:415-424.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978) **The external control of organizations**. Harper & Row: New York.
- Polanyi, K. (1957), **The Great Transformation**, 2nci baskı, Boston: Beacon Press.
- Ritzer, G., Trice, H. M. (1969), "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", *Social Forces*, 47: 475-479.
- Schumpeter, J. A. (1950), **Capitalism, Socialism and Democracy**, 3ncü baskı, New York: Harper Collins.
- Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R., Sherif, C. (1961), **Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment**, Norman: Oklahoma Book Exchange.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Veblen, T., (1965), **The Theory of Business Enterprise**, Augustus M. Kelley: New York.
- Williams M. (2001), "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *The Academy of Management Review*, 26(3): 377-396.
- Williamson, O. E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis Of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*. 36(2):269-296.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve İNOVASYON

Hayri ÜLGEN
İstanbul Üniversitesi İşletme
Aykut BERBER
İstanbul Üniversitesi
İbrahim AKSEL
Pamukkale Üniversitesi

ÖZET

Son yıllarda inovasyon, literatürde daha fazla araştırma konusuna; iş dünyasında ise daha fazla yatırıma sebep oldu. Bir başka ifadeyle iş dünyası daha fazla inovatif olmaya gayret ederken, araştırmacılar da inovasyonu etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır.

Öteden beri ilgi çeken ve sıklıkla araştırılan bir kavram olma özelliğini devam ettiren örgüt kültürü de bu kapsamda değerlendirildi. Bu bakış açısıyla, örgüt kültürü ile ilgili son yılların literatürüne bakılınca, inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmaktadır. Literatürde, inovasyon ile ilişkilendirilen örgüt kültürü, genellikle ya “inovasyon kültürü” veya “inovasyonu destekleyen örgüt kültürü” kavramlarıyla anılmaktadır.

Örgüt kültürü ve inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmakla birlikte, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, çok farklı bakış açıları ile ortaya konulmaya çalışılan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ilgili bilgi havuzuna katkıda bulunmak ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır.

Söz konusu bu kavramların daha iyi anlaşılması ve örgüt kültürünün inovasyonu destekleyen örgüt kültürü olarak farklı bir bakış açısı ile ele alınması ve bu faktörün inovasyonu ne derece etkilediğinin ortaya konulması araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür taramasının üzerine inşa edilen araştırma modelinin test edilmesi için İstanbul'da bulunan beş tane KOSGEB Tekmer'den destek alan 90 işletme üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: inovasyon, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü, Tekmer

ARAŞTIRMANINI SORUNSALI

Çalışma, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerini ortaya koyma ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ölçme açısından öneme sahiptir.

Araştırmanın ana kütlesini, devlet tarafından desteklenerek, resmi olarak inovatif olduklarını belgeleyen işletmeler olmaları sebebiyle İstanbul'da bulunan KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli

Sanayileri Geliştirme Başkanlığı) TEKMER (Teknoloji Geliştirme Merkezleri)'lerden destek alan işletmeler oluşturmaktadır.

İstanbul'da bulunan beş tane Kosgeb Tekmer'ler şunlardır; Kosgeb İstanbul Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Boğaziçi Üniversitesi Tekmer, Kosgeb İTÜ Üniversitesi Tekmer, Kosgeb YTÜ Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Fatih Üniversitesi Tekmer.

Araştırma ana kütesini tespit etmek için, önce KOSGEB Genel Merkezi (Ankara) ile iletişime geçilmiş ve söz konusu beş Tekmer'den destek alan işletmelerin iletişim bilgileri istenmiştir. Kosgeb Genel Merkezi, hizmet birimlerinin iletişim adreslerini tarafımıza ulaştırmış ve her bir Tekmer ile birebir iletişime geçmemiz gerektiğini belirtmiştir.

Daha sonra söz konusu beş Tekmer ile iletişime geçilmiş ve merkezlerinden destek alan işletmelerin listesine ve iletişim bilgilerine ulaşmamız konusunda yardımları talep edilmiştir.

Söz konusu Tekmer'lerden bir tanesi dışında diğerleri, merkezlerinden destek alan işletmelerin listesini tarafımıza iletmışlerdir. Söz konusu bu listelerde 113 işletme bulunmaktadır.

Araştırma aşamasında, TEKMER'lerden işlik desteği alan işletmelerle yüz yüze anket ve görüşme yapmak için TEKMER'lere gidildiğinde, ilan panolarında yer alan ve Ar-ge desteği almış ve projesini tamamlamış işletmelerin listesine de ulaşılmış ve bu listelerde yer alan 29 işletme de ana kütleyle eklenmiştir. Böylece ana kütlede yer alan işletme sayısı 142'ye ulaşmıştır.

Araştırma sonuçları ile ilgili ana kütlede öteye bir genelleme yapılamaz.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun şekilde oluşturulmaya çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Katılımcıları etkilememek amacıyla yönlendirici soruların sorulmamasına dikkat edilmiştir.

Araştırmaya konu olan işletmelere, e-posta ve yüz yüze anket yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır.

Ana kütlede yer alan 142 işletmeye önce e-posta yoluyla araştırmanın anketi gönderilmiştir.

Araştırmaya geri dönüş oranını arttırmak amacıyla Dillman'ın (2000) cevap arttırıcı teknik ve beş dalga postalama yöntemi (aktaran. Fiş ve Wasti, 2009) uygulanmaya çalışılmış fakat üçüncü dalgadan sonra araştırmaya katılım yeterli düzeye ulaşmasından ve katılımcılarının bir kısmının araştırmaya katılmayı reddetmesinden dolayı, tekrar anket gönderme dalgasına üçüncü gönderimden sonra son verilmiştir.

Üçüncü e-posta gönderiminden geri dönüşler ve yüzyüze yapılan anketlerden sonra toplam 90 tane anket değerlemeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve 4 ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; (1) katılımcılara ait kişisel bilgiler, (2) işletmeye ait bilgiler (3) inovasyon ölçeği (ürün, süreç) ve (4) inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği bölümleridir.

Araştırmada kullanılan iki ana ölçekte 5'li Likert tipi metrik ifadeler kullanılmıştır. Hem inovasyon ölçeği'nde hem de inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği'nde verilen ifadelerin sıklık dereceleri (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Ölçeklerde ters yönlü ifade kullanılmamıştır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 paket programından yararlanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Literatürde inovasyon ile ilgili yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmalar, inovasyonun niceliksel belirleyicileri ve niteliksel belirleyicileri olarak iki ana kategoriye ayrılabilir.

Niteliksel belirleyicilerinde ise en çok çalışılan konu, örgüt kültürü, literatürün bu alandaki anıldığı şekliyle inovasyonu destekleyen örgüt kültürüdür.

Literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik birçok farklı model ortaya konmaktadır.

Bu çalışma söz konusu bu iki kavramın birbirleriyle ilişkilerini ortaya koymaya çalışmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, literatür taraması ile, araştırma öncesinde 8 boyutlu inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon ve inovasyon türleri olan ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu arasındaki ilişkiyi ölçmek düşünülmüştür. Söz konusu bu sekiz boyut şunlardır;

1. Örgüt yapısı
2. Rakip odaklılık
3. Müşteri odaklılık
4. Örgütsel öğrenme
5. Yönetimin desteği
6. Paylaşılan vizyon
7. Risk alma
8. İletişim

Araştırmaya ilişkin analizler sonucunda, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında farklı seviyelerde ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkiden söz edilebilirken; inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün boyutlarıyla inovasyon arasında farklı düzeylerde ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Yine aynı şekilde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu arasında da farklı seviyelerde ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Çalışma bundan sonra benzer konularda yapılacak araştırmalara ışık tutacak niteliktedir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda ve çalışmalarda, tarafımızca oluşturulmuş inovasyonu destekleyen örgüt kültürü modeline farklı boyutlar ekleyerek inovasyona etkileri incelenebileceği gibi aynı model farklı ana kütlelerde de uygulanabilir.

Çalışmanın iş dünyasına katkısı ise, inovasyonu iyi yönetip inovatif olmak isteyen işletmelerin, inovasyonu destekleyen örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğini ampirik olarak ortaya koymasıdır.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P.K. 1998, "Culture And Climate For Innovation", European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 1, pp. 30-43
- Alas, R. and Vadi, M. 2003 "The impact of organizational culture on organizational learning at six Estonian Hospitals", Trames, 72, 83,98
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. 1996, "Assessing the work environment for creativity", Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 5, pp. 1154-84.
- Amabile, Teresa. M., 1998, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", Research in Organizational Behaviour, Vol.10

- Andrew, James P. ve diğ., 2007 “Measuring Innovation 2007: A BCG Senior Management Survey”, BCG, www.bcg.com
- Andriopoulos, C. 2001, “Determinants of organisational creativity: a literature review”, *Management Decision*, Vol. 39, No. 10, pp. 834-840
- Angel, Robert 2006, “Putting an innovation culture into practice”, *Improving The Practice Of Management Business Journal*, January/February
- Bart, C.K. 1996, “The impact of mission on firm innovativeness”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 11, No. 3/4, pp. 479-493.
- Chandler, G., Keller, C., ve Lyon, D. 2000, “Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 1, ss. 43-58
- Chavda, Kmalkant, A., 2005, *Determinants of An Innovation Supportive Organizational Culture in Local Governments*, The State University of New Jersey, Doctorate Dissertation
- Coffman, Bryan, Erişim 14 Mayıs 2009, “Building the Innovation Culture: Some Notes on Adaptation and Change in Network-Centric Organizations”, *Innovation Labs*, <http://www.innovationlabs.com/Building%20the%20Innovation%20Culture.pdf>
- Cooper, R.G. 1999, “From experience: The invisible success factors in product innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 2, March, pp. 115-133
- Damanpour, F., Evan, W.M., 1984, “Organizational innovation and performance: the problem of Organizational Lag”, *Administrative Science Quarterly*, 29, ss. 392–409
- Dillman, D. A. (2000), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, 2nd Edition, New York, John Wiley and Sons
- Ekvall, G. 1996, “Organizational Climate for Creativity and Innovation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 1, pp. 105-123.
- Feldman, Steven P., 1998, “How organizational culture can affect innovation”, *Organizational Dynamics*, Volume:17, Issue:1, ss. 57-68 Hirschhorn, Larry ed., 1993, *The Psychodynamics of organizations*, kitabının içinde bölüm olarak tekrar basıldı
- Fiş, A. M. ve Wasti S. A., (2009), “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, *ODTU Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164
- Gagliardi P 1986 “The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework”, *Organizational Studies*, 7, 117–134.
- Kirner, Eva ve diğ., 2008, “Measuring organisational innovation: concepts, indicators and outcomes”, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, 6 CP Workshop Non-Technical Innovations – Definitions, Measurement and Policy Implications, Karlsruhe, October 16-17
- McLaughlin, Patrick, 2006, *Exploring aspects of organizational culture that facilitate radical product innovation in a small mature company*, Cranfield University, Doctorate Dissertation
- McLean, Laird D., 2005, “Organizational Culture’s Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development”, *Advances in Developing Human Resources*, 7, ss. 226-246
- Merrill, P. 2008 *Innovation Generation: Creating An Innovation Process And An Innovative Culture*, American Society for Quality, Quality Press
- Mogollon, Ricardo Hernández ve diğ., 2010, “The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 360-376

- Montes., F. J. L. ve diğ. (2004), "Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation", *International Journal of Manpower*, Vol. 25 No. 2, pp. 167-180
- Moran, E. T. ve Volkwein, J. F. (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", *Human Relations*, 45 (1), 19-29
- Mumford, M.D., (2000), "Managing Creative People: Strategies And Tactics For Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 313- 351
- Nystrom, H. (1990), "Organizational innovation", in West, W.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*, Wiley, Chichester, pp. 143-61
- O'Reilly, C.; Chatman, J. ve Caldwell, D. 1991, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34, ss. 487-516
- O'Toole, L. (1997), "Implementing Public Innovations in Network Settings", *Administrative Science Quarterly*, 29(2), ss. 115-138
- Palmer Derrick, ve Kaplan Soren 2007, "A Framework for Strategic Innovation", *Innovation Point*, <http://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>
- Reigle, R.F. (2001), "Measuring Organic And Mechanistic Cultures", *Engineering Management Journal*, Vol. 13, No. 4, December, pp. 3-8.
- Rogers, Mark, 1998 "The Definition and Measurement of Innovation", *Melbourne Institute Working Paper*, No. 10/98
- Russell, R. D. (1990), "Innovation In Organizations: Toward an Integrated Model", *Review of Business*, 12(2), 19-47
- Sarros, James C.; Cooper, Brian K. ve Santora, Joseph C. 2008, "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, ss. 145-158
- Schein, Edgar H., (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, John Wiley and Sons, USA
- Sleezer, C.M. ve Swanson, R.A. (1992), "Culture Surveys", *Management Decision*, Vol. 30, No. 2, pp. 22-29.
- Smircich, L. (1983) "Organizational Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28:339-358
- Smith, Keith, 1998 "Science, Technology and Innovation Indicators, A Guide For Policy Makers", *Idea Paper*, No 5, p. 15.
- Subramaniam, N. ve Ashkanasy, N. (2001), "The Effect of Organizational Culture Perceptions on the Relationship between Budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcomes", *Australian Journal of Management*, 26 (1), ss. 33-54
- Tidd, Joe, Bessant, John ve Pavitt, Keith, 2005, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market & Organizational Change*, 3rd ed., John Wiley & Sons Ltd., New Jersey
- Trott, Paul, 2005, *Innovation Management and New Product Development*, 3rd ed., Prentice Hall, New York
- Ulijn, Jan; O'hair, Dan, Weggeman, Mathieu; Ledlow, Gerald ve Hall, H. Thomas, 2000, "Innovation, Corporate Strategy, and Cultural Context: What Is the Mission for International Business Communication?", *Journal of Business Communication*, 37; 293

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ MALATYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN İMALATÇI KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Gökdeniz KALKIN

İnönü Üniversitesi
Mehmet TİKİCİ
İnönü Üniversitesi
Neslihan DERİN
İnönü Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırmada Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde örgütsel iletişim düzeyi; örgütsel bağlılık düzeyi ve örgüt içi iletişim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. KOBİ'lerde örgütsel iletişim düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi frekans tabloları oluşturularak değerlendirilmiştir. Örgüt içi iletişim düzeyi ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup-olmadığı ise ki-kare testi ile araştırılmıştır. Bu analizde bağımsız değişken olarak kabul edilen "örgütsel iletişim faktörlerine" ilişkin genel ortalama ile bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılığa ilişkin 13 faktörün her biri arasındaki ki-kare değerleri hesaplanmıştır.

Frekans tablolarının değerlendirilmesi sonucunda; Örgüt içi iletişime ilişkin faktörlerin genel ortalaması ve örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel ortalaması birbirine paralel olarak kısmen yüksek sayılabilecek düzeydedir. Ki-kare test sonucunda ise araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde örgüt içi iletişim düzeyi ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, KOBİ'ler, Verimlilik ve Organize Sanayi Bölgesi.

1. GİRİŞ

İşletmelerin belirlenen amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımına ihtiyaç duyulan insan faktörü artık her zaman için kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir kaynak olarak düşünülmemektedir. Çünkü küreselleşme sürecinde ulusal ekonomik değerler küresel değerlerle ikame edilmiş ve bu değişimin yarattığı bulanıklık içinde ulusal ve yerel ekonomiler kendilerini bir anda küresel belirleyiciler tarafından çizilen bir rota üzerinde hareket etme zorunluluğu içinde bulmuşlardır (Dulupçu, 2001). Bu değişim nedeniyle işletmeler günümüzün belirsiz ve değişken çevre koşullarında küresel rekabet gücünü kazanmak için örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir.

İşletmelerde, “çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi” olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın (İbicioğlu, 2000) yüksek düzeyde sağlanmasında rol oynayan faktörlerden birisi de “örgütsel iletişimdir.” Örgütlerde bilginin bir bireyden diğerine taşınması olarak tanımlanan örgütsel iletişim (Demir, 2003); örgütsel faaliyetlerin başarısının temeli ve işgörenlerde örgütsel bağlılık tutumunun geliştirilmesinde temel unsurlarından birisidir (Boyacı, 2010). Dolayısıyla işgörenin örgütle etkileşim içinde olması, örgütsel bağlılığı da oluşturan nedenlerden birisi olarak görülmektedir (Erbaş, 2008). Çünkü iletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engelleyerek işgörenlerde motivasyonun düşmesine neden olmakta; düşük motivasyon, verimsiz bir çalışma ortamına, is kazalarına ve çatışmalara yol açmakta ve bu nedenle de bir yandan nitelikli iş gücünün örgüte kazandırılması zorlaşırken diğer yandan mevcut iş gücünün de örgütten ayrılmasına yol açabilmektedir (Başyigit, 2006).

Bu ilişkinin bir örneği Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren İmalatçı KOBİ’lerde yaşanmaktadır. “Dengeli ekonomik kalkınma” ve “bölgeler arası gelişmişlik farkını etkilemesi” açısından özgün bir yapı arz eden Malatya, 2007-2013 yılları arası dönemde AB hibe kredilerinin öncelikli olarak verileceği 12 cazibe merkezinden biri olarak belirlenmiştir. Ancak Türkiye’deki illerin gelişmişlik sıralamasında 2003 ile 2010 arasında altı sıra gerilemiş ve bu yıllar arasında diğer illere kıyasla en fazla geriye giden 13 ilden birisi olmuştur. Halen dört organize sanayi bölgesine sahip olan Malatya için bu göstergelerin KOBİ’lerde “verimlilik” sorununu gündeme getirdiği düşünülerek bu çalışmada “Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde Faaliyet Gösteren İmalatçı KOBİ’lerde Örgütsel İletişim İle Örgütsel Bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde olumlu bir ilişki bulunmakta mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Bağlılık

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim bilgi stokuna girmeye başlayan “örgütsel bağlılık” kavramının, günümüzde henüz net olarak tanımının yapılamadığı ve çeşitli açılardan kavram karmaşasının yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımların ortaya çıkışı 1960'a kadar gitmektedir. Bu tarihlerde bağlılık; "işten ayrılma maliyetlerinin farkına varmak" şeklinde tanımlanmaktaydı (Wasti, 2005). Ancak 1980’lerde örgütsel bağlılığın tanımına Meyer ve Ailen tarafından “ilgi” boyutu eklenerek örgütsel bağlılığın şimdiki çok boyutlu doğası ortaya çıkmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, “çalışanların örgüt ile ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olması kararını almalarını sağlayan davranış” olarak nitelendirilmiştir (Sabuncuoğlu, 2007). Porters örgütsel bağlılığı; “bireyin örgütsel amaçları başarmak için gönüllü olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması” olarak tanımlamaktadır (Çakır, 2001). Mowday’de örgütsel bağlılığı; “bireysel kimliğin göreceli gücü ve onun kendi organizasyonuna bağlılığı” şeklinde tanımlarken, örgütsel bağlılığın üç temel bileşenine vurgu yapmaktadırlar (Yousef, 2000):

- 1.Organizasyonun amaçlarına ve değerlerine kuvvetli bir inanç ve kabullenme.
- 2.Organizasyonun yararına oldukça önemli ölçüde çaba harcamaya gönüllülük.
- 3.Organizasyonla birlikte olmaya güçlü bir niyet ve istek.

1990’lı yıllarda araştırmacılar organizasyonel bağlılık araştırmalarıyla ilgili iki yeni çizgi geliştirmişlerdir. Birincisi çizgi, yöneticiler, çalışma grupları, üst düzey yöneticiler ve organizasyonun tamamını ele alır. İkinci olarak Batılı araştırmacılar bağlılığın psikolojik boyutu üzerinde durmuşlardır. Bu süreç Çin’li çalışanlar üzerinde de araştırılmıştır. Bulgulara göre Çinli çalışanlar şirketin adaletine güvenmekte ve bu da iş performansını artırmaktadır (Wong ve diğerleri, 2001). Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar.

2.2. Örgütsel İletişim

2.2.1. İletişim

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma zamanlarının %75'i ile %95'ini iletişime ayırdıklarını belirlemiştir (Koçel, 2010). Yöneticinin rolleri ile ilgili bir çalışmada üç ana başlık altında toplanan 10 temel rolden birini iletişim olmaktadır (Mintzberg, 1990). Yöneticinin haberleşme ile ilgili olarak oynayacağı alt roller ise 3 başlıkta toplanmaktadır.

a.Mesaj yollayan kişi olarak yönetici sürekli bir şekilde iletişim ağı ile astları kontrol etmek için çevreyi tarar. Yönetici bu rolü aracılığıyla dedikodu gibi sözel şeklide dolaşan bilgileri de toplar.

b.Haber yayma rolü ile yönetici, bazı bilgileri direk bir şekilde astlara yollar.

c.Sözcü rolü olarak da yönetici bazı bilgileri işletme dışındaki insanlara sunar.

Daha çok yöneticilerin irtibat sağlayıcı rolü ile ilgilenene Mintzberg bu irtibatı, resmi örgütsel emir-komuta zincirinin dışında ilişkiler kurmak ve sürdürmek şeklinde tanımlamaktadır. Mintzberg aynı zamanda bilgiyi astlar arasında yayma ve bunu kontrol etme davranışının da yöneticilerin rolü olduğunu vurgulamıştır (Carrell ve diğer, 1996).

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde bu derece önemli rol oynayan iletişim süreci çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Yönetim işi ve çerçevesinde iletişimi; “bir şahıstan diğer bir şahsa olan bilgi, veri ve anlayış aktarması” şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2010). Daha geniş kapsamlı bir yaklaşıma göre iletişim, tarafların bilgi/sembol üreterek birbirlerine iletme, bu iletileri anlama ve yorumlama sürecidir. Bu süreçte iki sistem arasında duygu, düşünce ve bilgi alışverişi gerçekleşir. Alışveriş sözünden anlaşılacağı gibi, iki taraf da bu süreçte aktif olmalıdır (Baltaş ve diğerleri, 2007).

2.2.2. Örgütsel İletişim

Bazı yazarlar göre iletişim, grupların amaçları açısından kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak üçe ayrılır (Halis, 2000). Çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel iletişimin pek çok tanımı yapılmıştır. Örneğin Bovee ve Thill örgütsel iletişimi; “örgüt içinde bilgilerin ve fikirlerin alış veriş” olarak tanımlarken Argenti ise; “örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak” şeklinde tanımlamaktadır (Eroğlu, 2011). Daha geniş bir yaklaşımla örgütsel iletişim, “örgüt ile örgütün çevresi arasında yuku bulan bir iletişim ve etkileşim ortamıdır. Sürecin tarafları, örgüt yönetimi ile örgütsel çevreyi oluşturan tüm dinamiklerdir. Bu anlamıyla örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin örgüt ile ilgili iletileri iletişim kanallarını kullanarak örgütün iç ve dış çevresine iletmeleri” olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve diğer, 2006). Örgütsel iletişim kavramı ile ilgili tanımlarda vurgulanan ortak özellikler ise şunlardır (Eroğlu, 2010):

- 1.Örgütsel iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
- 2.Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar.
- 3.Örgütsel iletişim, gelişmelere (toplumsal ve teknolojik açıdan) uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- 4.Örgütsel iletişim, örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine imkan sağlayan araçtır.
- 5.Örgütsel iletişim tek yönlü değildir. Çünkü örgüt dinamik bir yapı içinde yer almaktadır.

Günümüzde organizasyonların yatay hiyerarşik yapıya sahip olmaları, kontrol alanlarının genişlemesi, iş süreçlerinin daha karmaşık hale gelmesi, süreç işlem hızlarının artması, küreselleşme ve çalışanların dağınık coğrafi mekânlarda bulunması gibi nedenlerle örgütsel iletişimin önemi gün geçtikçe artmaktadır (Karcıoğlu ve diğer, 2009). Dolayısıyla örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması işletmenin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu süreç etkin bir biçimde yerine getirilirken çalışanlar kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da daha iyi kavramış olacaktır (Ada, 2007).

2.2.3. Örgütsel İletişim-Bağlılık İlişkisi

Örgütlerde karşılaşılan, örgütsel bağlılık dâhil birçok sorun, yeterli ve sağlıklı iletişim sistemlerinin kurulamamasından kaynaklanmaktadır. İletişim sisteminin yetersizliği, işgörenlerin kendi aralarındaki ve yöneticilerle aralarındaki etkin ve doğru iletişimin sağlanamamasından kaynaklanan gerçek dışı, amacından sapmış bilgi akışına, örgütün tüm işgörenlerin ilişkilerini bozarak güvensizliğe neden olmaktadır. Bunlardan dolayı örgütlerde iyi ilişkilerin, uyumun, etkileşimin ve bunların neticesinde iş veriminin artırılması için sağlıklı bir iletişim ağı kurulması gerekmektedir (Boyacı, 2010). Bu süreci oluşturma ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve aynı zamanda bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılması yanında örgüte bağlılık duygusunun da doğması sağlanabilir (Bakan ve diğer, 2004).

Açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması örgüt içinde çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenler daha verimli ve etkin çalışır. Aynı zamanda örgütte işbirliği ve dayanışma yaratılır. Bu şekilde sağlanacak örgüt içi bilgi paylaşımı işgörenin örgüte bağlılığını artırabilir. Çünkü bu paylaşım işgörenin kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini ve örgütün hedeflerine dahil olmasını sağlar (Başyigit, 2006).

Bu nedenle örgütsel iletişimin, çalışanların örgüte bağlılıkları açısından bütün diğer strateji ve politikaların önünde geldiği söylenebilir (Halis, 2000). Literatürde yapılan çalışmalarda kurum içi etkin iletişime önemli katkı sağlayan bir unsurun da ast-üst ilişkisinin kalitesi olduğu belirtilmiştir. Üstün iletişim kalitesini yüksek olarak algılayan astların yüksek performans gösterdiklerini, az devamsızlık yaptıklarını ve işten ayrılma oranının az olduğunu, dolayısıyla de ast üst arasındaki olumlu iletişimin astların kuruma bağlılığını artırdığını ortaya çıkarmıştır. Meyer'in 1989 yılında yaptığı bir çalışmada supervisorlerden üstlerden alınan yapıcı geribildirim, çalışanların kuruma bağlılığını sağlamada olumlu korelasyon gösterdiği belirtilmiştir. Aynı şekilde karar verme ve iletişim süreçleri kuruma bağlılıkta birbiriyle ilişkilidir. Karar verme kurumda çalışanların kuruma katılımını teşvik ederken, iletişim süreçleri çalışanları kurumun değer verdiği öğelerle ilgili bilgilendirir (Barış, 2008).

3. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Yöntem

Girişimcilerin aynı zamanda yöneticilik görevini de üstlendikleri aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde profesyonel yönetim kademelerinin yeterince oluşmaması, yetki devrinin gereğince gerçekleşmemesi gibi nedenler, örgüt içi iletişim sorunlarına aile işletmelerinde farklı bir anlam kazandırmaktadır. Rousseau'nun; "örgüt içi iletişim, çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmalarını, kendilerini örgütün merkezinde hissetmelerini ve böylece psikolojik bağlılıklarının yükselmesini sağlamaktadır" şeklindeki bulgusundan hareketle bütün işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de örgüt içi iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu düşünülebilir. Bu düşünceden hareketle tasarlanan araştırmanın amacı; "araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde örgüt içi iletişim ile örgütsel bağlılık arasında

istatistik açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır". Araştırmanın temel denencesi ise; "Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde örgüt içi iletişim düzeyi ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır" şeklinde belirlenmiştir.

Uygulama alanı olarak seçilen ve Malatya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lerde veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda örgüt içi iletişime ilişkin olarak yedi soru yer alırken, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak da on üç soru bulunmaktadır. Soruların hazırlanmasında Mehmet Fatih Boyacı'nın "Örgütsel Bağlılığın Arttırılmasında Etkin İletişim-Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden, Fred Luthans, "Organizational Behavior", Butts Vandenberg, Dejoy ve Wilson'un, "Effects of Management Communication Opportunity for Learning and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment" ile Münevver Ölçüm'ün, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık" ve isimli çalışmalarından yararlanılmıştır. Anketlerin uygulanmasında eğitilmiş anketörlerden yararlanılmıştır.

Anket, yaklaşık 2.000 kişiden oluşan evrenden tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 120 işgörene uygulanmış; bunlardan eksiksiz olarak yanıtlanan 111 form değerlendirmeye alınmıştır. Anketin pilot uygulaması yapılarak gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve böylece anketin yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koymak (Özdamar (a), 2002) ve ölçme aracının güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach Alfa yöntemiyle güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve bu katsayı 0,934 olarak bulunmuştur. İstatistik temelleri tutarlı olan ve tüm soruları dikkate alarak hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı, anketin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bu aşamadan sonra çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerde anket formlarının doldurulması sağlanmıştır. Anketler aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programına aktarıldıktan sonra frekans analizi ve ki-kare teknikleriyle değerlendirilmiştir. Ulaşılan bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

3.2.Demografik Özellikler

Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lerde çalışan personelin demografik özelliklerine ilişkin olarak ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Ankete katılanlardan %20,7'si bayan, %79,3'ü erkek olan bireylerin %31,5'i bekar iken %68,5'i evlidir. Katılımcıların %13,5'i 18-24 yaş arasında, %32,4'ü 25-31 yaş arasında, %35,5'i 32-38 yaş arasında ve %18,9'u ise 39-45 yaş aralığındadır. Cevaplayanların %18,1'i ilköğretim, %45,0'i lise, %14,4'ü önlisans, %19,8'i lisans, %1,8'i lisansüstü eğitim almıştır. Şu anki işlerinde çalışma süresi olarak ise %16,2'si 1 yıldan az, %39,6'sı 1-3 yıl, %20,7'si 4-6 yıl, %10,8'i 7-9 yıl, %12,6'sı 10 yıl ve üzeri şekilde ortaya çıkmıştır.

3.3.Frekans Analiz Sonuçları

Anket aracılığıyla elde edilen verilerin SPSS programında frekans analizine tabi tutulması sonucu örgüt içi iletişim faktörleri açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 1'de, örgütsel bağlılık faktörleri açısından ortaya çıkan dağılım ise Tablo 2'de gösterildiği şekildedir. Veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandırılarak tablo halinde her bir değer için tekrar sayıların verilmesinden ibaret olan bu frekans tabloları verilerin küçükten büyüğe doğru sıralanması ve belirli aralıklarla sınıflandırılıp gruplandırılması ile oluşturulmuştur. (Özdamar (b), 2002).

Tablo 1: İletişim Faktörlerine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

SORULAR (Faktörler)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Firmamızda sözlü ve yazılı iletişim aksaksız olarak yürütülmektedir (soru-1)	7	6,3	14	12,6	12	10,8	49	44,1	29	26,1	111	100
Firmamızda işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan ilişkiler söz konusudur (soru-2)	7	6,3	9	8,1	16	14,4	45	40,5	34	30,6	111	100
Bütün arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım (soru-3)	3	2,7	8	7,2	11	9,9	52	46,8	37	33,3	111	100
Firmamızda iletişimin sağlanmasında teknolojiden yararlanılmaktadır (soru-4)	4	3,6	10	9,0	12	10,8	47	42,3	38	34,2	111	100
Üstlerimiz bizimle ilgili empati kurmaktadırlar (soru-5)	7	6,3	9	8,1	19	17,1	57	51,4	19	17,1	111	100
Üstlerimiz bizi her konuda eksiksiz bilgilendirir (soru-6)	5	4,5	12	10,8	16	14,4	55	49,5	23	20,7	111	100
Üstlerimiz talep ve önerilerimizi ciddiyetle dinlerler (soru-7)	7	6,3	9	8,1	19	17,1	45	40,5	31	27,9	111	100

Tablo 1'deki sonuçlara göre örgüt içi iletişim açısından en yüksek ortalamaya sahip olan faktörün; “iletişimin sağlanmasında teknolojiden yararlanılması” olduğu görülmektedir. İkinci sırada yer alan örgüt içi iletişim faktörü ise; “Çalışanların bütün arkadaşları ile koordineli ve işbirliği içinde çalışmalarınıdır”. Yani, bu iki faktör açısından işletmenin örgüt içi iletişimin olumlu düzeyde olduğu söylenebilir. Buna karşılık araştırma kapsamındaki işletmede, “Üstlerin çalışanlarla ilgili empati yapmaya” ve “çalışanları her konuda eksiksiz bilgilendirmeye” yeterli düzeyde önem vermedikleri görülmektedir. Örgüt içi iletişime ilişkin faktörlerin genel ortalaması ise kısmen yüksek sayılabilecek düzeydedir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Faktörlerine İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu

SORULAR (Faktörler)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bu firmada kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum (soru-1)	8	7,2	11	9,9	14	12,6	47	42,3	31	27,9	111	100
Bu firmada duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum (soru-2)	7	6,3	10	9,0	15	13,5	48	43,2	31	27,9	111	100
Bu firmada çalışıyor olmanın, benim için, mesleki açıdan önemi büyüktür (soru-3)	5	4,5	7	6,3	16	14,4	41	36,9	42	37,8	111	100
Bu firmada doğru yerde olduğumu hissediyorum (soru-4)	8	7,2	10	9,0	18	16,2	45	40,5	30	27,0	111	100
Bu firma benim sadakatimi hak ediyor (soru-5)	8	7,2	7	6,3	18	16,2	43	38,7	35	31,5	111	100
Bu firmada çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum (soru-6)	11	9,9	5	4,5	12	10,8	38	34,2	45	40,5	111	100
Emekli oluncaya kadar bu firmada çalışmaktan çok mutlu olurum (soru-7)	6	5,4	9	8,1	26	23,4	33	29,7	37	33,3	111	100
Şu ana kadar bu firma için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım yani ayrılmak kolay olsa bile farklı bir yerde olmayı düşünmem (soru-8)	4	3,6	15	13,5	25	22,5	37	33,3	30	27,0	111	100
Ayrılmak istesem bile şu anda bu firmadan ayrılmak bana çok zor gelir (soru-9)	6	5,4	11	9,9	17	15,3	41	36,9	36	32,4	111	100
Bu firmadan ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı etkilenir (soru-10)	11	9,9	19	17,1	12	10,8	43	38,7	26	23,4	111	100

Yararıma olacak olsa da şu anda bu firmadan ayrılmayı düşünmüyorum (soru-11)	9	8,1	10	9,0	21	18,9	42	37,8	29	26,1	111	100
Bu firmayı şu anda bırakırsam suçluluk hissederim (soru-12)	13	11,7	13	11,7	22	19,8	30	27,0	33	29,7	111	100
Yetiştirilme tarzım çalıştığım kuruma sadık olmayı gerektirir (soru-13)	4	3,6	4	3,6	8	7,2	35	31,5	60	54,1	111	100

Tablo 2'deki sonuçlara göre örgütsel bağlılık açısından en yüksek ortalamaya sahip olan faktörün; "çalışanların yetiştirilme tarzının çalıştığı kuruma sadık olmayı gerektirdiği" olduğu görülmektedir. İkinci sırada yer alan örgütsel bağlılık faktörü ise; "çalışanların bu firmada çalıştığını başkalarına söylemekten gurur duymalarıdır". Yani, bu iki faktör açısından çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Buna karşılık anketi yanıtlayanların "Bu firmadan ayrılmaya karar verilerse hayatlarının büyük bir kısmının etkileneceğini" ve "Yararıma olacak olsa da şu anda bu firmadan ayrılmayı düşünmediklerini" ifade etmeleri çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından olumsuz göstergelerdir. Örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel ortalaması da kısmen yüksek sayılabilecek düzeydedir.

3.4.Ki-Kare Test Sonuçları

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde örgüt içi iletişim düzeyini gösteren "örgütsel iletişim faktörlerine" ilişkin ortalama ile örgütsel bağlılığa ilişkin 13 faktörün her biri arasında ki-kare testi yapılarak aralarında istatistik açıdan anlamlı bir ilişki olup-olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla hesaplanan ki-kare test sonuçları Tablo 3'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 3: Örgütsel İletişim Faktörlerine İlişkin Ortalama İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Her Bir Faktör Arasındaki Ki-kare Test Sonuçları

Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktörler	Örgütsel İletişim Faktörlerine İlişkin Ortalama
F1	0,000
F2	0,000
F3	0,000
F4	0,000
F5	0,000
F6	0,000
F7	0,000
F8	0,000
F9	0,000
F10	0,000
F11	0,000
F12	0,000
F13	0,000

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde örgüt içi iletişim düzeyini gösteren "örgütsel iletişim faktörlerine" ilişkin ortalama ile örgütsel bağlılığa ilişkin 13 faktörün her biri arasındaki hesaplanan ki-kare test değerleri her biri için 0,000 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre $P < 0,05$ olduğundan Araştırma

kapsamındaki KOBİ'lerde örgüt içi iletişim düzeyi ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu" kabul edilecektir.

4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda söz konusu KOBİ'lerde gerek örgüt içi iletişime gerekse örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlerin genel ortalamalarının kısmen yüksek sayılabilecek düzeyde oldukları ve örgüt içi iletişim faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle söz konusu KOBİ'lerde örgüt içi iletişimin gelişmesi aynı oranda çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının da artmasına yol açacaktır. Bu nedenle firma sahiplerinin ve yöneticilerin iletişim sürecinin temel unsurlarına ilişkin aşağıdaki önlemleri almaları önerilebilir:

İletişim sürecinde kaynağın sahip olduğu bazı nitelikler; mesaja yükleyebileceği anlamlar ve alıcı üzerindeki etkinliği açısından önemlidir. Bu nedenle kaynak konumundaki firma sahipleri ve yöneticiler faaliyet alanları ile ilgili konularda bilgili olmalı, kodlama özelliğine sahip olmalı ve rolüne uygun davranmalıdır. Firma sahipleri ve yöneticiler iletecekleri mesajın anlaşılır ve açık olmasına; doğru zamanda iletilmesine ve uygun kanalın izlenmesine; kaynak ve alıcı arasında kalmasına özen göstermelidir.

Firma sahipleri ve yöneticiler formal ve informal iletişim kanallarının her ikisini de etkili bir şekilde kullanmalıdırlar. Kendileri tarafından belirlenen ve kabul edilen formal iletişim kanalları ile yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı sağlanmalıdır. Ayrıca formal iletişimin yanında, informal iletişim kanallarını da kullanmalıdırlar. Etkili iletişim için firma sahipleri ve yöneticilerin gönderdiği mesajın alıcısı konumundaki işgörenler, mesajı algılayabilen, bilgili, seçici, geri bildirim önem veren, iletişime açık bir yapıya sahip olmalıdır. Çünkü gönderilen mesaj, kaynağın anladığı gibi alıcı tarafından da anlaşılmadıkça etkin iletişimin gerçekleşmesi söz konusu değildir. Bu nedenle firma sahipleri ve yöneticiler işgörenleri mesajı algılayabilen, bilgili, seçici, geri bildirim önem veren, iletişime açık bir yapıya sahip olmalarından da sorumludurlar.

Firma sahipleri ve yöneticiler "alıcının, almış olduğu mesaj ile ilgili tepkisini, olumlu veya olumsuz, ilk göndericiye yansıtması" şeklinde tanımlanan geri beslemeye de gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Çünkü alıcıdan belirli bir tepki veya geri besleme gelinceye kadar, gerçekleştirilen iletişimin gerçek boyutları tam olarak bilinemez. Geribildirim firma sahipleri ve yöneticilere kendi mesajının alınıp alınmadığını ve doğru bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenme olasılığı sağlar.

KAYNAKÇA

- Ada, Nesrin (2007), "Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri: Örgütsel İletişim Ağları", *Ege Akademik Bakış*, C. 7, S. 2, s. 554.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004), "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İİBF Dergisi*, C. 7, s. 1.
- Baltaş, Acar, İlhan Ürkmez ve İdil Sevil (2007), *Satışta İletişim ve Beden Dili*, Remzi Kitabevi, İstanbul, s. 22.
- Barış, Tuncay (2008), "İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı Algıları İle Kuruma Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 15
- Başıyigit, Aslıhan (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, "Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütahya, s. 71.

- Boyacı, Mehmet Fatih (2010), “Örgütsel Bağlılığın Arttırılmasında Etkin İletişim-Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara, s. 83.
- Carrell, R.Glem, Galbert Teo (1996), “On The Social Netvorks Of Managers”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 39, Iss. 2, April, s. 421–422.
- Çakır, Özlem (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınları, Ankara, s. 50.
- Darwish A., Yousef (2000), “Organizational Commitment: A Mediator of The of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In Non-Western Country”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, Iss.1, s. 871.
- Demir, Kamile (2003), “Örgütlerde İletişim Yönetimi”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed. Cevat Elma, Kamile Demir, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, s. 136
- Dulupeçü, M.Ali (2001), *Küresel Rekabet Gücü*, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara, s. 3.
- Erbaş, Gökçen (2008), “Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişim Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, s. 87.
- Eroğlu, Erhan (2010), “Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim”, *Etkili İletişim*, Ed. Uğur Demiray, Pegem Akademi, 3. Baskı, Ankara, s. 248.
- Eroğluer, Kemal (2011), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış*, C. 11, S. 1, Ocak, s. 122.
- Gürüz, Demet ve Emet Gürel (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 348.
- Halis, Muhsin (2000), “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 14, S. 1, Haziran, s. 220.
- İbicioğlu, Hasan (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, C. 15, S. 1, s. 13–22.
- Karcıoğlu, Fatih ve Esat Kurt (2009), “Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 23, S. 3, s. 1.
- Koçel, Tamer (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, s. 521.
- Mintzberg, Henry (1990), “The Manager’s Job: Folklore and Fact”, *Harvard Business Review*, March-April, s. 169–172.
- Özdamar, Kazım (a) (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-MINITAB*, 4. Baskı, Kaan Kitabevi Eskişehir.
- Özdamar, Kazım (b) (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler)*, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Ebru T. (2007), “Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, C. 7, S. 2, s. 622.
- Wasti, S. Arzu (2005), “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, Iss.2, October, s. 290.
- Wong, Chi-Sum, Yui-Timwong, Chun Hui, Kenneth S. Law (2001), “The Significant Role of Chinese Employees’ Organizational Commitment: Implications Of Managing Employees In Chinese Societies”, *Journal Of World Business*, Vol. 36, Iss. 3, Autumn, s. 328.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN DUYGUSAL TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ

Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi

Neslihan DERİN

İnönü Üniversitesi

Gökdeniz KALKIN

İnönü Üniversitesi

ÖZET

Sessizlik, örgütün değişimi ve gelişimi açısından önemli bir sorun oluştururken sessizliğin çalışanlar açısından sonuçlarına bakıldığında; çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, zihinsel uyumsuzluğa, stres artışına ve işe yönelik enerji kaybına yani tükenmişliğe yol açmaktadır. Tükenmişlik, insanların kendilerini sürekli yorgun hissetmeleri, çalışacak enerji bulamamalarıyla tanımlanır. KOBİ'lerde sessizliğin getirdiği enerji tükenmesi çalışanların performansını düşürecek ve verimliliği azaltacaktır.

Çalışmanın problem cümlesi “KOBİ'lerde örgütsel sessizlik düzeyi nedir ve bu düzey örgütlerde duygusal tükenmişliğe ne ölçüde yol açmaktadır?” şeklinde belirlenmiştir. Problemin düzeyini tam olarak tespit etmek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla KOBİ çalışanlarına anket uygulanmış ve elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılarak, yorumlanmış ve sonuçlara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel sessizlik, Tükenmişlik Sendromu, Duygusal Tükenmişlik, KOBİ çalışanı, Verimsizlik

GİRİŞ

İş görenlerin, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern organizasyonlar; iş görenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar iş görenlerin, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Yazında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılara göre sessiz kalmada; şikayetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır (Çakıcı, 2008). Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan sessizlik, çalışanların bilgi görüş ve düşüncelerini esirgemesi; örgütsel karar almayı, hataları düzeltmeyi, değişim ve inovasyon süreçlerini zayıflattığı gibi bilgi paylaşımı ve geri bildirim

noktasındaki isteksizlik, çalışanların kendine güvenini, moralini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte (Karacaoğlu, Cingöz, 2008), çalışanları, psikolojik ve fizyolojik bir takım problemlerle karşı karşıya bırakarak strese yol açmakta, (Tangıralla, Ramanujam, 2008:38), işyerinde uzun bir süre yüksek stres düzeyine maruz kalınması ise tükenmişlik sendromunun oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Devereux and Others, 2009).

Tükenmişlik sendromu günümüzde pek çok alanda görülmektedir (Barutçu, Serinkan, 2008). Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya (yetersizlik hissi) ilişkin duyguları kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır. (Sürgevil, 2006). Tükenmişliğin temel boyutu olarak ele alınan ve geniş çaplı araştırmalara konu olan duygusal tükenmişlik durumunda çalışanlar, fiziksel ve psikolojik olarak yetersizleştiklerini, aşırı yorgun olduklarını ve tükendiklerini ifade ederler. Tükenmişliğin bireysel stres boyutu ile ilgili olması duygusal tükenme boyutunu diğer boyutlara göre daha ön plana çıkarmıştır (Yeniçeri ve arkadaşları,2009) Her türlü örgütte sessizliğin strese yol açması, ve tükenmişlikte bireysel stres boyutunun daha ziyade duygusal tükenmeye neden olmasından dolayı bu çalışmada, imalat işletmelerinde örgütsel sessizliğin duygusal tükenme üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE NEDENLERİ

İşletmelerde işgörenlerin gerek kişisel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için iletişim ve ilişkilerinin rolü oldukça fazladır. İşgörenlerin iş arkadaşlarıyla olduğu kadar yönetimle de belirli kurallar çerçevesinde etkin bir iletişime sahip olması gerekir. Ancak işgörenlerin zaman zaman iletişim kurmada zorlandıkları, çekindikleri ya da başka nedenlerden dolayı diğer çalışanlara mesafeli yaklaştıkları (Demir, 2010:580) çeşitli konularda konuşmaktansa sessizliği tercih ettikleri de bilinen bir gerçektir. İşgören sessizliği “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde sahip olduğu algılanan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlanır (Çakıcı, 2008). Morrison ve Milliken, örgütsel sessizlik olarak tanımlanan kolektif davranışın, bir organizasyonun üyelerinin örgütsel konularda sessiz kalmayı tercih etmeleri ve sessizliklerini sürdürmeleri olayı olduğunu öne sürmektedirler (Huang & Others, 2005). Kısacası, çalışanların işletmelerinin meseleleri hakkındaki düşünce ve fikirlerini saklama, ifade etmeme eğilimleri, toplu bir olgu olarak organizasyonel sessizliği ifade etmektedir (Huang and Others, 2003).

Organizasyonel sessizlik işgörenlerin davranışsal seçimidir. ((Gambarotto, Cammozzo, 2010) İşgörenleri böyle bir davranış seçimine iten çeşitli nedenler vardır. Morrison and Milliken tarafından geliştirilen organizasyonel sessizlikle ilgili teorik modelde, sessizlik iklimine neden olan üç faktör öne sürülmüştür. Bunlar:1- organizasyonel yapı ve politikalar (karar verme yapısının merkezileşmesi ve yukarı geribildirim mekanizmalarının eksikliği vb.), 2- yönetsel pratikler (muhalafete negatif karşılık verme veya tamamen karşı çıkma eğilimi, negatif geri bildirimleri istememe vb.), 3- çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasında demografik (yaş cinsiyet, ırk, etnik köken) farklılık derecesi (Park, Keil, 2009). Böyle bir iklim çalışanları, eşitsizlikler, adaletsiz uygulamalar karşısında bile şikâyetçi bir çalışan olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkularla sessiz kalma eğilimine sürükleyebilmektedir (Sözen ve vd., 2009). Sistematik sessizlik kültürüne sahip bir organizasyonda, çalışanlar, negatif yansımalarından korkmaları, fikirlerinin değersiz olduğuna inanmalarından dolayı doğruları söyleyemezler fikirlerini açıklayamazlar ((Dyne and Others, 2003).

Morrison ve Milliken göre sessizlik, yöneticinin karar vermede kullanabileceği bilgi girişini kısıtlayarak (Maria, 2006), alternatif bakış açısını, negatif geri bildirimleri ve doğru bilgiyi engelleyerek karar verme ve değişim süreçleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. Organizasyon içinde etik veya yasal olmayan olayların üstünün örtülmesine, (Milliken, Morrison, 2003) rutinleri değiştirme fırsatlarını ve bilgi paylaşımını engelleyerek (Gambarotto, Cammozzo, 2010) organizasyon öğrenmenin

azalmasına yol açmaktadır (Milliken, Morrison, 2003). Kişiler açısından olumsuz yönü ise sorunları ve endişeleri konuşamama hissi zamanla iş tatmininde azalmanın yanı sıra çaresizlik duygusuna dönüşebilmektedir (Milliken, Morrison, 2003).

Dyne ve Botero'a göre organizasyonel sessizliğin faydalı olabileceği durumlarda vardır. Bunlar; Yönetmelik bilgi bombardımanının azaltılması, kişiler arası çatışmaların azaltılması, gizli bilgilerin saklanması gibi durumlarıdır. Tüm bunlara rağmen organizasyonel sessizlik daha ziyade hem çalışan hem organizasyon için zararlı bir olgu olarak gözükmekte ve değerlendirilmektedir ((Tangıralla, Ramanujam, 2008).

Sessizliğin gölgesi pek çok örgütü kuşatmaktadır (Çakıcı, Çakıcı, 2007). Ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik koşullar düşünüldüğünde; çalışanlar işten ayrılmada cesaretli davranamayacak ve eşitsizlik karşısında sessiz kalmanın bir karşılığı olarak giderek performanslarını düşürerek tepki verebileceklerdir. Buradaki en büyük tehlike, yöneticilerin çalışanlarda oluşan sessizliği olumlu bir durum gibi algılamasıdır. (Sözen ve vd., 2009). Çalışanlar, bazen de grup içinde kabul görme isteğiyle, farklı bir düşünce ve görüş nedeniyle bulunduğu ortamda aykırı görünme korkusu ve konuşmanın riskli olduğunu düşünmeleri neticesinde sesiz kalmaktadırlar. Sessizlik onları olumlu ve yararlı fikirler sunmaktan mahrum bıraktığı gibi yoğun stres ve baskı hissetmeleri de performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Organizasyonların performansları üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. (Bildik,2009). Örgütsel sessizlik bir takım uygulamalarla tamamen ortadan kaldırılmasa da azaltılabilir.

İnsanlar, konumları başkaları tarafından desteklendiğine inandıkları zaman konuşma olasılıkları aratacak aksi durumda ise sessiz kalacaklardır. Çalışanlar değişim, yaratıcılık ve yeniliğe kaynak oluşturmaları için güçlendirilmeli, organizasyon içinde açık iletişim kanalları artırılmalı (Bowen and Others 2003), yönetici ile çalışan arasındaki güç mesafesi azaltılmaya çalışılmalı, hem yöneticiye hem de örgüte karşı güven artırılmaya çalışılmalı, çalışanlar konuşmaları konusunda sistematik olarak yöneticiler tarafından cesaretlendirilmelidir (Huang and Others, 2003).

2. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK

Çalışanlar ve örgüt arasında olumlu ilişkilerin sağlanması, karşılıklı beklentilerin uyumlaştırılması sayesinde gerçekleşir. Örgütün verimliliği ve karlılığı için çaba gösteren çalışanlar, bunun karşılığında maddi manevi birçok beklenti içindedirler. Günümüzde, çalışan açısından bu beklentilerin gerçekleştirilemiyor olması bir sonraki aşamada örgütün de çalışanlardan beklentilerini alamaması anlamına gelir. Çünkü psikolojik, fiziksel ve ekonomik olarak kendisini iyi hissetmeyen çalışanlar, bu bedeli tek başlarına ödemezler (Sürgevil, 2006).İşyeri gerilimleri doğrudan ya da dolaylı biçimde işgörmeye maliyetini yükseltmekte, çalışanların ve çalışma yaşamının niteliğini bozmakta (Silah 2005), mesleki etkinliği azaltmaktadır (Salmela-Aro and Others, 2009).

Meier'e göre tükenmişlik;"bireyin işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük olduğu, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu bir durumun yansımasıdır (Sürgevil, 2006:4).Tükenmişlik stresin yol açtığı sağlık bozukluklarından (Yeh and Others, 2009). Bir stres sendromu olarak tükenmişlik, zihinsel, fiziksel ve duygusal tükenme olarak tanımlanır (Simoni, Paterson, 1997).

Maslach'a göre tükenmişliğin anahtar ögesi duygusal tükenmişliktir Duygusal tükenmişlik zamanla enerji düşüklüğü, kronik yorgunlukla fiziksel tükenmeye yol açmaktadır (Skaalvik, Skaalvik, 2009). Duygusal tükenmişlik, çalışanların kendilerini duygusal yönden aşırı yıpranmış, enerji eksikliği ve duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması biçiminde ortaya çıkar. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tüketmiştirler. Tekrar doldurmak için yeni kaynak bulamazlar (Izgar,2003). Kısacası,duygusal tükenmişlik zamanla enerji düşüklüğü, kronik yorgunlukla fiziksel tükenmeye yol açmaktadır (Skaalvik, Skaalvik, 2009).

Tükenmişlik belirtileri olan kişide ani öfke, sürekli kızgınlık, çaresizlik, yalnızlık, umutsuzluk, engellenmişlik, şüphecilik, can sıkıntısı, uykusuzluk, hayat enerjisinin düşmesi, baş ve göğüs ağrısı (Baltaş,2004), moral ve motivasyon düşüklüğü görülür.

Tükenmişlik sadece kişisel bir sorun olarak ele alınmamalı. Çalışanların moralinin, fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulması işyerinde kalitesizliğe ve verimsizliğe yol açacaktır. İşyerinde tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerin varlığıyla, devamsızlık ve işdevir oranının artması, verimliliğin düşmesi, sağlık harcamalarının artması maliyetleri önemli oranda artıracaktır (Pienaar, Willemse, 2008). Kurumlarda tükenmişlik hissinin azaltılması için yöneticilerin çalışanlarına karşı daha destekçi tutum takınmaları, arkadaş ilişkilerinin geliştirilmesi, kişisel eğitim programlarının artırılması gerekir (Jansen and Others, 1996).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Yapılan araştırmalarda kişisel veya işe yönelik problemlerle ilgili olarak yöneticileriyle konuşabilme imkânı çalışanların tükenmişlik düzeyini azaltıcı bir faktör olarak bulunmuştur. Ford ve Honnor yaptıkları çalışmada, iş arkadaşlarıyla birlikte, iş yükünün paylaşıldığı, sosyal bir şekilde iş sıkıntıları hakkında konuşulduğu işyeri ortamının çalışanlar için önemli bir destek kaynağı oluşturduğunu bulmuşlardır (Devereux and Others, 2009). Karen yaptığı araştırmada, işyerinde sessizliğini muhafaza eden yalnız insanların sessizliği bozan diğer insanlarla daha az kaynaştığını tespit etmişlerdir (Harlos, 2006). Bu durum sessiz çalışanın iyice sessizleşmesine ve kendini yalnız hissetmesine neden olmaktadır. İnsanların konuşmayarak sessiz kalmasına yol açan bir işyeri ortamı zamanla çalışanlarda engellenmişlik, çaresizlik, kimsesizlik duygularının yaşanmasına ve neticede de enerjilerinin tükenmesine yol açabilecektir.

4. METODOLOJİ

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmayla KOBİ çalışanlarının olaylar karşısında sessiz kalmalarının kendilerinde ne oranda duygusal tükenmeye yol açtığı, ampirik araştırmalarla ortaya konması hedeflenmektedir. Araştırma, elde edilen bulgular doğrultusunda konuya yönelik olarak KOBİ'lerin yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi ve performanslarının yükseltilmesine yönelik getireceği öneriler açısından önem taşımaktadır.

4.2.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kapsamı

Araştırmaya dahil edilen deneklerin ankette yer alan ifadeleri doğru biçimde algılayıp, tarafsız olarak yorumladıkları varsayılmıştır. Araştırmanın kapsamı Malatya'da faaliyette bulunan imalatçı KOBİ çalışanlarından oluşmaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, örgütsel sessizliğin nedenlerinin düzeyini ölçmeye ilişkin olarak Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Bu anket çalışmasına göre, örgütsel sessizliğe neden olan konular; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde beş faktör altında ele alınarak bunların varlık oranları ile örgütsel sessizliğin düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tükenmişlik sendromunu ölçmek için ise Maslach Tükenmişlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Maslach'ın duygusal tükenme ölçeği üç temel faktörden oluşmaktadır. Bunlar: 1- Duygusal tükenme 2- Kişisel başarı 3- Duyarsızlaşmadır (Izgar, 2003). Bu çalışmada bu ölçeğin sadece duygusal tükenme boyutunu ölçen alt ölçek kullanılmıştır.

Anketler yolu ile elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde, frekans tabloları, korelasyon ve regresyon teknikleri kullanılmıştır.

4.4.Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan literatür taraması sonrası araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: İmalatçı KOBİ çalışanlarının sessizlik düzeyi yüksektir.

H2: İmalatçı KOBİ çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyi yüksektir.

H3: Sessiz kalma tercihi ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

H4:Sessiz kalma tercihi, iş görenlerin duygusal tükenmişlik yaşamalarını önemli oranda etkilemektedir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmamıza dâhil edilen çalışanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere işgörenlerin %80,7’si erkek, %18,6’sı ise bayan,%78,2’si, 20 ile 40 yaş arasında, %50,9’u lise mezunu, %42,9’unun ise 1-5 yıl arası mesleklerini yaptıkları söylenebilir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

Demografik nitelikler		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	30	18,6
	Erkek	130	80,7
	Cevapsız	1	0,6
	Toplam	161	100
Yaş	20 ve altı	10	6,2
	21-30	63	39,1
	31-40	63	39,1
	41-50	19	11,8
	50 ve üzeri	5	3,9
	cevapsız	1	0,6
	Toplam	161	100
Eğitim	İlkokul	15	9,3
	Ortaokul	36	22,4
	Lise	82	50,9
	Üniversite	26	16,1
	Cevapsız	2	1,2
	Toplam	161	100
Meslek hayatında geçirilen süre	1 yıl ve altı	23	14,3
	1-5 yıl arası	69	42,9
	6-10yıl arası	48	29,8
	10-15 yıl arası	13	8,1
	15 ve üzeri	4	2,5
	Cevapsız	4	2,5
	Toplam	161	100,0

5.2- Sessiz Kalma Durumuna İlişkin Frekans analizi

Yöneticilerinizle veya işyerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız? Sorusuna verilen cevapların frekans analizi Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Yöneticiyle veya işyeriyle ilgili, endişeli olunan bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalma durumunun sıklığı

Sessiz kalma durumu	Sayı	Yüzde
Hiçbir zaman	29	18,7
Çok nadir	47	30,3
Bazen	49	31,6
Genellikle	25	16,1
Her zaman	5	3,2
toplam	155	100

Araştırmaya katılanların %49'u bazen sessiz kalmayı seçtiğini belirtirken,%47 gibi yüksek bir oranda çok nadir sessiz kaldığını belirtmiştir. Bu tablo bize İmalatçı KOBİ'lerde sessizlik yaşama düzeyinin çok da yüksek olmadığı hususunda bilgi vermektedir

5.3.Ölçek Ortalamaları

Örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik ölçek ortalamalarına ilişkin değerler aşağıdaki Tablo 3'de yer almaktadır. Ölçekler, aralık ölçeği olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum,... 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde) Likert tipi metrik ifadelerden oluşturulmuş ve her bir kategori arasındaki mesafe eşit olarak kabul edilmiştir. Her katılımcı için yukarıdaki beş dereceli cevapların verileri davranışın seviyesini gösteren ifadelerde 5,4,3,2 ve 1 şeklinde, kodlanarak bütün önermelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları alınmıştır. Böylece her katılımcının puanı hesaplanmıştır

Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır: (Özdamar, 2003).

$1,00 \leq$ aritmetik ortalama $\leq 2,60$: Düşük

$2,60 <$ aritmetik ortalama $\leq 3,40$: Orta

$3,40 <$ aritmetik ortalama $\leq 5,00$:Yüksek 1

Bu aralıklar dikkate alınarak aşağıdaki tablo değerine göre İmalatçı KOBİ' çalışanlarının düşüğe yakın orta düzeyde sessiz kaldıkları ve duygusal tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 3: Ölçek Ortalamaları

Araştırmanın Boyutları	ortalama	Standart sapma
Sessizlik ana boyutu	2,7568	,81420
Duygusal tükenmişlik	2,6909	,99138

Örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik ortalama değerlerine ilişkin bulgulara ve yaptığımız yorumlara göre araştırmamızın birinci hipotezi "H1: "İmalatçı KOBİ çalışanlarının sessizlik düzeyi yüksektir" ve ikinci hipotezi H2: "İmalatçı KOBİ çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyi yüksektir" ret edilmiştir.

5.4. Korelasyon Analiz Bulguları

Bu analizle araştırmamızda esas alınan temel değişkenler arasında ilişkisi test edilmiştir. Test sonuçları Tablo4'de verilmiştir.

Tablo 4:

	Duygusal Tükenmişlik
Örgütsel Sessizlik	,649

0.05 düzeyinde anlamlı korelasyon

Bu tablonun bize verdiği korelasyon değerine göre örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır. Bu durumda araştırmamızın üçüncü hipotezi H3: Sessiz kalma tercihi ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır” kabul edilmiştir.

5.5. Regresyon Analiz Bulguları

Regresyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle; yani korelasyondan farklı olarak sadece ilgi ile değil bir ya da daha fazla değişkenin banka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır (Regresyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle; yani korelasyondan farklı olarak sadece ilgi ile değil bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini itelemekte kullanılmaktadır (Gürbüz,2006:). Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5: Regresyon Denklemine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Denklemdaki Değişkenler				
	Katsayılar	Standart Hatalar	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	0,511	0,211		2,422	0,017
Örgütsel Sessizlik	0,791	0,073	0,649	10,769	0,000
Regresyon Denklemi	Duygusal Tükenmişlik = 0,511 + 0,791 · Örgütsel Sessizlik				

0.05 düzeyinde anlamlı regresyon

Regresyon modelinin istatistiksel olarak manidar olduğu ve örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişlik üzerinde yaklaşık % 42 oranında belirleyici etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır [$r=0,649$; $r^2=0,422$; düzeltilmiş $r^2=0,418$; $F=115,962$; $p=0,000$]. Regresyon analiz sonuçlarına göre araştırmamızın dördüncü hipotezi olan H4:”Sessiz kalma tercihi, iş görenlerin duygusal tükenmişlik yaşamalarını önemli oranda etkilemektedir” kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İmalatçı KOBİ'lerde yapılan bu çalışmada çalışanlarda sessizlik düzeyi ve duygusal tükenmişlik düzeyi düşüğe yakın orta düzeyde bulunmuştur. Konuyla ilgilenen araştırmacılar işletmelerde görülen her iki davranış düzeyinin hizmet işletmeleri ve imalatçı işletmelerde karşılaştırmalarını yapabilirler.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin büyük bir oranda duygusal tükenmişliği açıkladığı ortaya

konmuştur. Çalışanların enerjisinin azaltan bir unsur olan duygusal tükenmişliği örgütsel sessizlik beslemektedir diyebiliriz. Çalışanların enerjilerinin azalması ise KOBİ'lerde verimliliği azaltan temel faktörlerdendir. İşletme yöneticileri çalışanlarının verimliliğini artırmak için onlara konuşma fırsatı tanımalı, olaylar, durumlar karşısında onların fikrini almalı ve değerlendirmelidir. Böylelikle hem onların zihinsel kapasitelerinden faydalanacak, yanlış gidişat varsa zamanında farkında olacak hem de çalışanın kendisini iyi hissetmesine sebep olarak tükenmişlik duygusu yaşama olasılığını azaltacaktır.

KAYNAKÇA

- Baltaş Z. (2004), **Sağlık Psikolojisi, Halk Sağlığında Davranış Bilimleri**, İstanbul, Remzi Kitapevi.
- Barutçu E., Serinkan C. (2008), Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma, **Ege Akademik Bakış**, 8(2), 541-561.
- Bildik B. (2009), Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze
- Bowen F. and Blackmon K., (2003), Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, **Journal of Management Studies**, 40 (6), 1393-1417.
- Çakıcı, A. Çakıcı C., (2007)" İşgören Sessizliği:Konuşmak Mı Zor Sessiz Kalmak Mı?" **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi İİBF, 389- 401.
- Çakıcı A. (2008), Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17 (1), 117-134.
- Demir M., Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi, **11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kuşadası, 578-589.
- Devereux Jason M, Hastings Richard P., Noone Stephen J., Firth Alison, Totsika Vaso,(2009), Social Support and Coping as Mediators Or Moderators of The Impact of Work Stressors on Burnout in Intellectual Disability Support Staff, **Research in Developmental Disabilities**, 30, 367-377.
- Dyne L. V., Ang S. and . Botero I. C, (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, **Journal of Management Studies**, 40 (6), 1359-1392.
- Gambarotto F., Cammazzo A, (2010), Dreams of Silence: Employee Voice -and Innovation in a Public Sector Community of Practice, **Innovation: Management, Policy & Practice**, 12, (2), 166-179.
- Gürbüz S., (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75.
- Harlos K. P, (2004) Explaining Silent Discontent At Work, **Organizational Behavior Conference Paper Abstracts**. Academy of Management Proceedings, 1-97
- Huang Xu, Van de Vliert. E. and Van der Vegt G., (2003), Break The Silence: Do Management Openness And Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide? **Academy of Management Best Conference Paper**,
- Huang Xu, Van de Vliert E. and Van der Vegt G. (2005), Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally, **Management and Organization Review**, 1:3, 459-482.
- Izgar H. (2003), **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Ankara, Nobel Yayıncılık
- Jansen Patrick G. M., Kerkstra Ada, Abu-Saad H. H., Van Der Zee J., (1996), The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing, **International Journal of Nursing Studies** Vol:33, Issue 4, 407-421

- Karacaoğlu K. Cingöz A. (2008), Örgütsel Davranışta Seçme Konular, İçinde, **Örgütsel Sessizlik**, Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal (Ed.), İlke Yayınevi, Ankara.155-167.
- Maria W. D., (2006), Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity, **Journal of Business Ethics**, 65, 219–234.
- Milliken F. J. and Morrison E. W., (2003) Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, **Journal of Management Studies** 40 (6), 1563-1568.
- Özdamar, K., (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri.: Kaan Kitabevi. Eskişehir..
- Park ChongW., Keil M., (2009), Organizational Silence And Whistle-Blowing on IT Projects: an Integrated Model, **Decision Sciences**, 40 (4), 901-918.
- Pienaar J., Willemsse S. A., (2008), Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry, **Tourism Management**, 29 1053–1063.
- Salmela-Aro K., Tolvanen A., Nurmi J., Achievement strategies during university studies predict early career burnout and engagement, **Journal of Vocational Behavior** 75, 162–172.
- Skaalvik Einar M, Skaalvik S., Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction, **Teaching and Teacher Education**, 25, 518–524.
- Simonı Patricia S., Paterson J. J., (1997), Hardiness, Coping and Burnout, in The Nursing Workplace, *Journal of Professional Nursing* 13 (3), 178-185.
- Silahl M., (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Ankara Seçkin Yayıncılık,
- Sözen C, Yeloğlu H.O., Ateş F., (2009), Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22 , 395-408.
- Sürgevil O., (2006), **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, Ankara , Nobel Yayıncılık,
- Tangırala S., Ramanujam R., (2008), Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate, **Personnel Psychology**, 61, 37–68.
- Vakola M., Nikolaou I., Bourantas D., (2004) The Role Of Organizational Silence on Employees' Trust And Attitudes in a Post Merger-Stage, **Organizational Behavior Conference Paper Abstracts**, Academy of Management Proceedings, 1-97
- Yeh Wan-Yu, Cheng Y., Chen C., (2009), Social patterns of pay systems and their associations with psychosocial job characteristics and burnout among paid employees in Taiwan, **Social Science & Medicine**, 68, 1407–1415.

SANAYİ SEKTÖRÜNDE KOBİ VE BÜYÜK İŞLETME ÇALIŞANLARININ YATIRIM YAPMA TERCİHLERİ VE İŞLERİNİ SAHIPLANMA BİÇİMLERİ

Tuna USLU

Gedik Üniversitesi Meslek Yüksekokulu

ÖZET

Bu çalışmada, Kendini Belirleme Kuramı açısından KOBİ ve büyük sanayi endüstrisi çalışanlarını destekleyen ve güdüleyen etkenler ile algıladıkları özerklik, yetkinlik ve performansları tanımlanmaktadır. Kurama ve kurduğumuz modele göre, aracı olarak iş görenlerin içsel tutum ve davranışları ortaya konulduğunda, ortamsal değişkenlerin doğrudan çıktılar üzerindeki etkilerinin azalacağı düşünülmektedir. Çalışmada, işletme büyüklükleri ve pozisyon arasındaki farkların çalışanlar üzerindeki etkisi de özerklik, yetkinlik, yeterlilik, işi sahiplenme ve bireysel performans gibi değişkenlerle kıyaslanmış ve anlamlı farklar bulunmuştur. Çalışanların içsel olarak kendi kendilerini güdülemelerinin işlerini sahiplenmelerinde önemli bir etki teşkil ettiği görülmektedir, böylece işgörenler işlerini kendilerine ait hissetmektedirler. KOBİ'lerde özellikle işletmenin çalışana desteği bu sahiplenme duygusunu daha da artırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: kurum desteği, özerklik, yetkinlik, işi sahiplenme, algılanan performans

1.GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların işlerini algılamaları ve sahiplenme düzeyleri büyük işletmelere göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada, küçük işletme çalışanlarını destekleyen ve güdüleyen etkenler ile algıladıkları özerklik, yetkinlik ve performansları kendini belirleme kuramı açısından tanımlanmaktadır. Bu modele göre, iş görenlerin içsel tutum ve davranışları ortaya konulduğunda, ortamsal değişkenlerin çıktılar üzerindeki doğrudan etkilerinin azalacağı düşünülmektedir.

İstatistiksel bulgular ışığında, işletme büyüklüğüne özgü anlamlı farklılığa sahip modeller ortaya konularak, bu modeller ışığında kurumsal etkilerin çalışan özellikleri aracılığıyla performanslarına ve işlerini sahiplenmelerine etkisi gösterilmiştir. Ortaya çıkan çarpıcı farkların da, ölçüğe özgü bazı kritik ve bağlamsal farklılıklardan kaynaklandığı çıkarımına varılmış, bu farklılıklar tartışılmıştır.

Ülkemizde özellikle küçük işletmelerde hedef birliğinin yerleştirilememesi ve ekip ruhunun oluşturulamaması kurumsal amaçlara ulaşmayı güçleştirmektedir. Özellikle “ben” duygusundan “biz” duygusuna geçiş küçük işletmelerde hem ulaşılabilir hem de kritik bir önem taşımaktadır (Özkanlı, 2001) Nomme da (1990) verimlilik için sahiplenmeyi de bir ön koşul olarak belirtmektedir. Özellikle küçük işletmelerde aileden gelen değerler nedeniyle akrabalar ve kendini aileden hissedener açısından sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır, avantaj olarak kullanıldığında da kurum hedeflerine hizmet eder (Alayoğlu, 2003). Çalışanlar, yöneticilerin ve kurumun kendilerine değer verdiğini anladığı durumlarda da sahiplenme duygusu geliştirirler (Eisenberger ve arkadaşları, 1990).

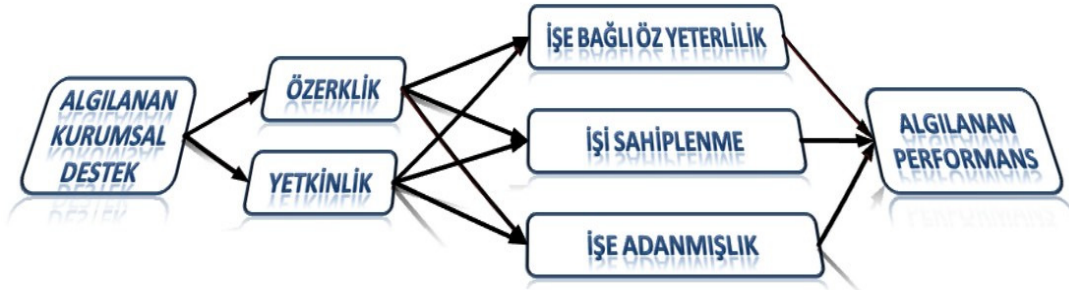
2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ALTYAPISI

Araştırmanın kuramsal altyapısı Kendini Belirleme Kuramı'na dayanmaktadır. Bu kuram üzerine yapılmış çalışmalar, içsel güdüleme türlerinin dışsal olanlara göre başarı üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki sektörler ve işletme büyüklükleri arasında ortaya çıkan kritik ve bağlamsal farklar nedeniyle, sektörlere özgü modeller de farklılaşmaktadır (Uslu ve diğerleri, 2011). Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler, ilgili yazında detaylı olarak incelenmiştir. Bu değişkenlerden işe adanmışlığı (work engagement) çalışanların işlerine kendilerini kaptırmaları ve rol performansları açısından kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmeleri olarak Kahn tarafından (1990, 694) yeniden tanımlanmıştır. Çalışanın işine adanmışlığının bir önceli olarak algılanan örgütsel destek saptanmıştır (Saks, 2006). Ancak işte özerklik de işe adanmışlık üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Bal, 2008). Görev çeşitliliği, geri bildirim ve kontrol ile çalışanların inisiyatif alıp işlerini geliştirmeleri arasında da işe adanmışlık, ara değişken rolü oynamaktadır (Salanova ve Schaufeli, 2008). Çalışanların işlerini sahiplenmesinin, özerklik ile iş doyumunu arasında kısmi ara değişken rolü oynadığı tespit edilmiş (Mayhem ve diğerleri, 2007); özerklik, duygusal bağlılık, işi sahiplenme ve iş doyumunu arasında pozitif ilişki olduğu gösterilmiştir. İşte özerk olmanın, çalışanın bilişsel yetenekleri, iş ile alakalı becerileri üzerinde etkili olarak iş performansını artırdığı ortaya konmuştur (Morgeson ve diğerleri, 2005). Çalışanların işlerini sahiplenmesinin, özerklik ile iş doyumunu arasında kısmi ara değişken rolü oynadığı tespit edilmiş (Mayhem ve diğerleri, 2007); özerklik, duygusal bağlılık, işi sahiplenme ve iş doyumunu arasında pozitif ilişki olduğu gösterilmiştir.

Hackman ve Oldham (1976) daha önce yaptıkları çalışmalarında iş nitelikleri modeli ile güdüleyici çıktılar arasında bir aşama daha tanımlanmıştır. Bu aşamada işin anlamlılığının ve çıktılarının sorumluluğunun deneyimlenmesi, sonuçları hakkında bilgi sahibi olma biçiminde üç kritik tutum bulunmaktadır. İş nitelikleri de bu kritik tutumlar aracılığıyla çıktıları bağlanmaktadır. Bu çalışmalarında Hackman ve Oldham tarafından iş niteliklerinin belli kritik psikolojik tutumlar üzerinden etki ederek duygusal ve güdüleyici çıktıları etkilediği öne sürülmüştür. Pierce ve arkadaşları da (2009) iş nitelikleri modelini tekrar gözden geçirerek, iş niteliklerini psikolojik olarak işi sahiplenme ile ilişkilendirmişler ve bu değişken aracılığıyla çıktıları bağlamışlardır.

3. HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Literatürdeki kuramlar, ampirik bulgular ve fark testleri çerçevesinde küçük ve orta üretim/imalat ve büyük sanayi işletmeleri için ayrı ayrı nedensel modeller kurulmuştur, büyüklükler arasında bulunan anlamlı farklılıklar nedeniyle bu yapısal modellerin de farklılık göstereceği düşünülmektedir. Kuramsal ilişkiler ışığında aşağıdaki temel model kurulmuştur.



Şekil 1:Araştırmanın Temel Modeli

Araştırma modeline ve fark analizlerine yönelik varsayımlar aşağıda sıralanmıştır.

H1: Yatırım yapma niyeti açısından, katılımcıların doğrudan kendileri veya dolaylı olarak borsa aracılığıyla yatırım yapma tercihleri açısından fark vardır.

H2: Çalışan ve yönetici ayırımına göre, kurum desteği, özerklik, yetkinlik, işe bağlı öz yeterlilik, işe adanmışlık, işi sahiplenme ve bireysel performans algısı açısından anlamlı fark vardır.

H3: Sanayi sektöründe çalışanların kurum desteği, özerklik, yetkinlik, işe bağlı öz yeterlilik, işe adanmışlık, işi sahiplenme ve bireysel performans algısı arasında pozitif ilişki vardır.

H4: Kobi ve büyük işletmelerde kurum desteği, özerklik aracılığıyla işi sahiplenme üzerinde olumlu etkilidir.

H5: Kobi ve büyük işletmelerde kurum desteği, yetkinlik aracılığıyla işe bağlı öz yeterlilik ve performans üzerinde olumlu etkilidir.

Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için kolayda örneklem yöntemiyle Marmara bölgesinde üretim/imalat ve sanayi sektörlerinde çalışanlardan 2010 yılında 300'ün üzerinde anket toplanmıştır. Ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla SPSS'de varimax döndürmesi ile keşifsel faktör ve Cronbach Alpha iç tutarlılık analizi uygulanmıştır. Sektör ve çalışanlar arasındaki fark testleri SPSS aracılığıyla, modelin sınanmasına yönelik analizler ve sektörlerle özgün ayrı ayrı modeller de AMOS aracılığıyla yapı denklik modeli kurularak test edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE ÖLÇEKLER

Araştırmada kullanılan soru formu üç bölüm, “*Demografik Bilgi Formu*” (14 madde; yaş, cinsiyet, pozisyon, eğitim, yatırım tercihleri...), “*İşletme Bilgi Formu*” (5 madde; çalışan sayısı, sektör, saha, şirket tipi, yatırım şekli) ve “*Çalışan Durumu Anket Formu*” (61 madde) olmak üzere toplam 80 sorudan oluşmaktadır. “*Algılanan Örgüt Desteği*” Saks'ın (2006) ifadelerine eklenen 8 soru ile ölçülmüştür. “*Özerklik*” değişkeni için Hackman ve Oldham'ın (1980) ile Breugh (1985) ölçeklerinden faydalanılmış, “*Yetkinlik*” için ise Jones'un (1986) ölçeğindeki sorular alınmıştır. “*İşe Bağlı Öz Yeterlilik*” için Parker'ın (1998) öz yeterlilik envanterinden faydalanılmıştır. “*İş Sahiplenme*” ölçeği için Uslu (2010) kullanılmıştır. “*İşe Adanmışlık*” değişkeni 9 ifadeden oluşan Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) Utrecht Engagement Ölçeği'ndeki (UWES-9) orijinal ismi “İş Deneyim Listesi” olarak geçen sorularla ölçülmüştür. “*Bireysel İş Performansı*”nın ölçülmesinde kullanılan 4 soru Sigler ve Pearson'dan (2000) alınmıştır. Yanıtlar 1 ila 6 arasında derecelendirilmiş olup 1-hiçbir zaman, 2-hemen hemen hiçbir zaman, 3-nadiren, 4-sıklıkla, 5-hemen hemen her zaman, 6-her zaman olarak belirlenmiştir.

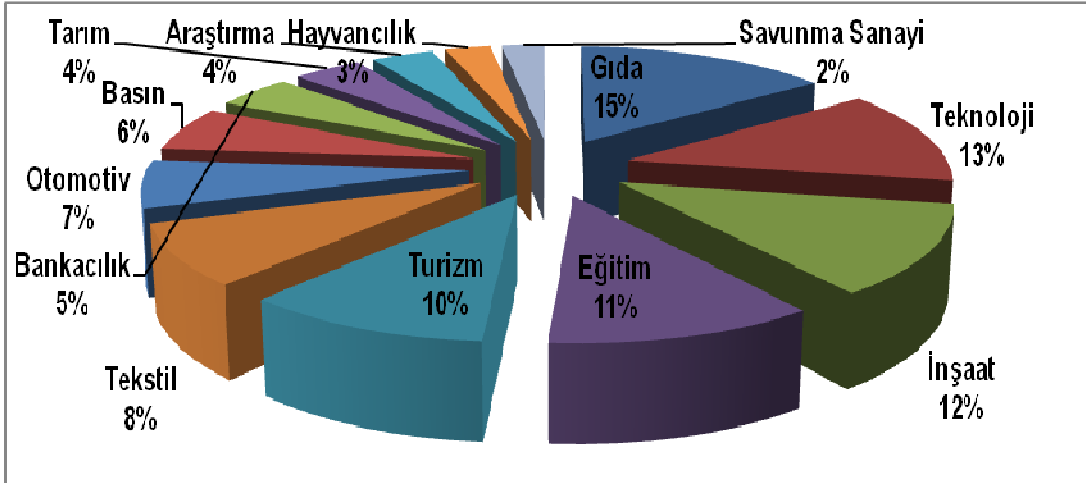
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmada kullanılan her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri (Tablo 1'de parantez içinde) ile test edilmiş, güvenilirlik katsayıları 0.85 üzerinde ve yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplam 296 katılımcının %41'i kadın, %59'u erkek ve ortalama yaş 37'dir. %54'ü lisans ve %37'si lisansüstü eğitim düzeyinde olan katılımcıların kurumlarında ortalama çalışma süreleri yaklaşık 8 yıl olup, ortalama 15 yıldır çalışma hayatının içindedirler.

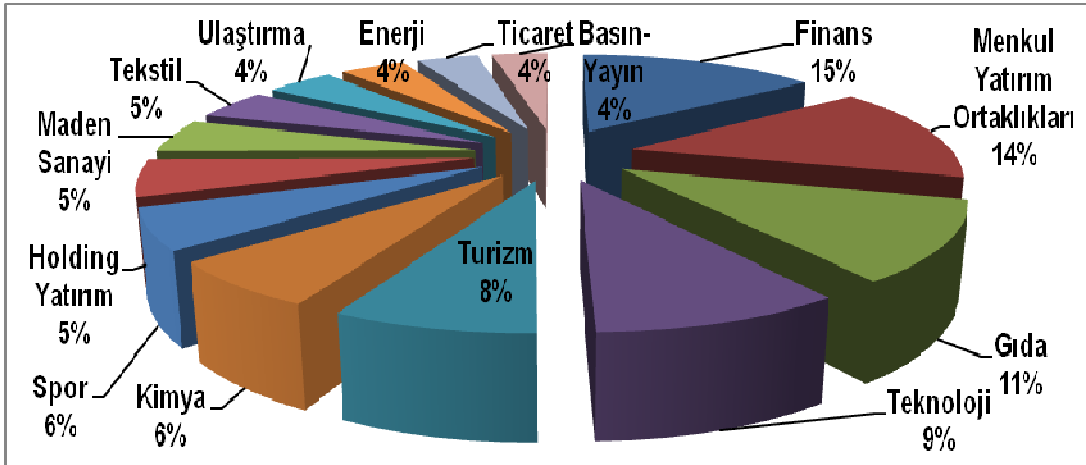
Küçük işletme çalışanlarının %32'si iş merkezlerinde, %27'si organize sanayi bölgelerinde, %22'si sanayi sitelerinde, %7'si ise teknokentlerde çalışmakta ve bu işletmelerin %42'si limited, %18'i anonim şirket şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu işletmeler borçlanma ihtiyaçlarını %39'u banka kredisiyle, %32'si öz kaynaklarıyla, %24'ü leasing ile, %3'ü factoring ile ve %2'si ipotek/teminat ile karşılamaktadır.

Şekil 2: Sektörlere Göre Katılımcıların Yatırım Yapma Tercihleri



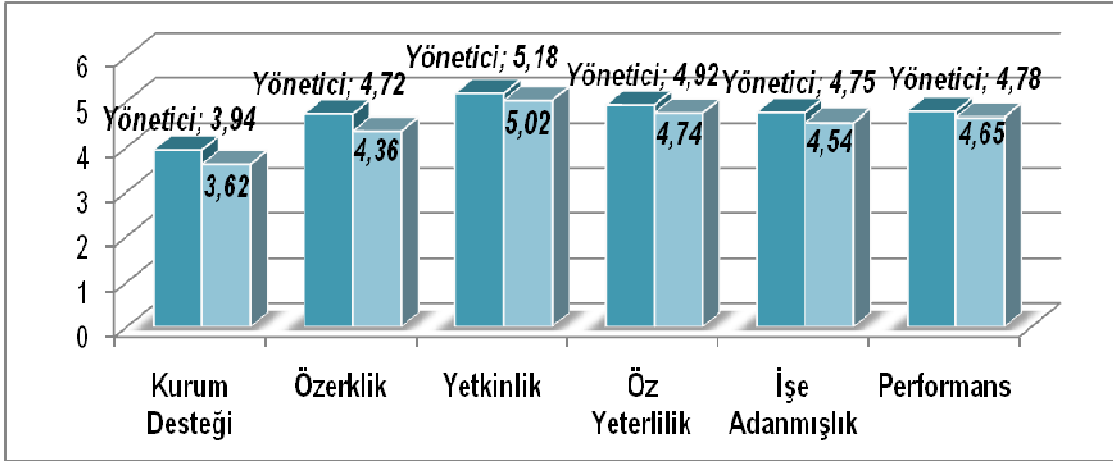
Katılımcıların hangi sektörlere ve borsada hangi alana yatırım yapmayı tercih edecekleri Şekil 2 ve Şekil 3'te aktarılmıştır. Sanayi, teknoloji, inşaat ve eğitim doğrudan yatırımda, dolaylı yatırımda ise finans, menkul yatırım ortaklıkları ve gıda önce çıkmaktadır. Birinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Şekil 3: Borsadaki Sektörlere Yatırım Yapma Tercihleri



Çalışan-yönetici ayrımına yönelik yaptığımız fark analizlerinde, kurum desteği algısı ($t=3,704$ $p=.000$), işteki özerklik ($t=4,659$ $p=.000$), işteki yetkinlik ($t=2,714$ $p=.007$), işe bağlı öz yeterlilik ($t=3,316$ $p=.001$), işe adanmışlık ($t=3,070$ $p=.002$) ve bireysel performans ($t=2,208$ $p=.028$) açısından anlamlı fark bulunmuştur (Şekil 3). Yöneticiler kendilerini çalışanlara göre genel olarak daha iyi bir düzeyde algılamaktadırlar, ikinci hipotezimiz yüksek oranda desteklenmiştir.

Şekil 4: Çalışan-Yönetici Ayrımının Değişkenlerde Yaratdığı Fark



Pearson korelasyon katsayılarına göre değişkenlerimiz arasında pozitif ilişkiler bulunmuş (Tablo 1), üçüncü hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Kurum Desteği	(.94)						
2. Özerklik	,48*	(.85)					
3. Yetkinlik	,34*	,59*	(.82)				
4. Öz Yeterlilik	,42*	,55*	,69*	(.89)			
5. İşe Adanmışlık	,57*	,53*	,57*	,59*	(.91)		
6. İş Sahiplenme	,47*	,50*	,41*	,51*	,58*	(.95)	
7. Performans	,34*	,45*	,70*	,61*	,60*	,42*	(.86)

tüm korelasyonlar * $p < 0.001$ değerinde anlamlı, Cr. Alfa değerleri parantez içinde, $n=296$

Fark testlerindeki istatistiksel bulgular ve değişkenler arasındaki ilişkiler ışığında, imalat ve üretim yapan küçük işletmelerle sanayi sektörüne özgü ayrı modeller ortaya konularak, bu modeller ışığında kurumsal ve içsel etkilerin çalışan özellikleri aracılığıyla performansa ve iş sahiplenmeye etkisi değerlendirilmiştir (Tablo 2, Şekil 5 ve 6).

Şekil 1'deki temel yapı denklik modelimiz işletmelerin boyut farkına göre ayrı ayrı sınanmış, uyum indeksleri Tablo 6'da verilmiştir. Yazında model uygunluğunun değerlendirilmesi için birden fazla uyum indeksi kullanılmaktadır (Arbuckle ve Wothke, 1999). Bunlardan başlıcası X^2 (Ki-kare)'dir. Manidar olmayan X^2 değerleri varsayılan modelin elde edilen verilerle uyumlu olduğunu göstermektedir.

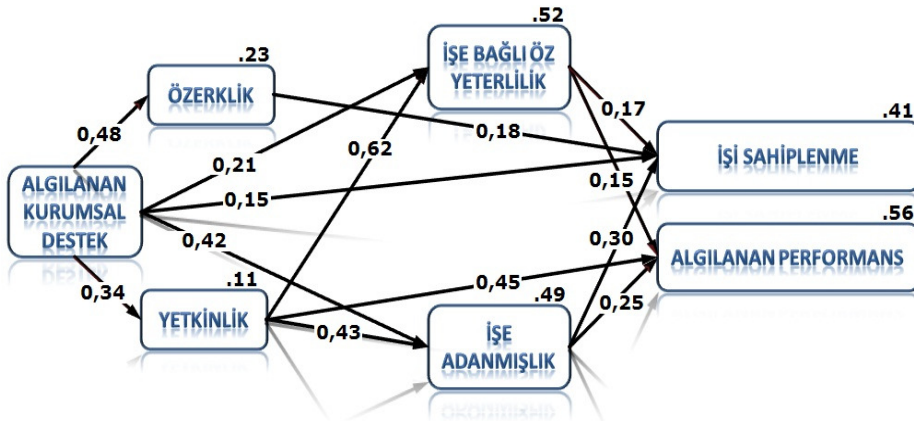
Yapısal eşitlik modellerinde yaygın olarak kullanılan diğer uyum ölçütleri olan GFI, AGFI, CFI ve NFI değerlerinin de 1'e yaklaştıkça modelin elde edilen verilere daha iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. RMSEA'nın 0,05–0,08 arasındaki değerleri iyi uyumu, 0,05'ten küçük değerleri ise mükemmel uyumu gösterir (Byrne, 1998; Joreskog ve Sörbom, 2001; Teo ve diğerleri, 2003).

Araştırmamızdaki modellerin Ki-kare (X^2) değerleri de manidar olmadığından (Tablo 2) temel modelimiz veriler ile uyumludur. Literatürde çok tercih edilen model uyum ölçütleri dikkate alındığında da, model indeksi toplanan verilerin test edilen modellerle uygun olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak imalat ve üretim yapan küçük işletmelerle sanayi sektörüne göre farklılaşan (Şekil 5 ve 6) modeller de, indeks ve kabul edilebilirlik bakımından iyi uyum göstermiştir.

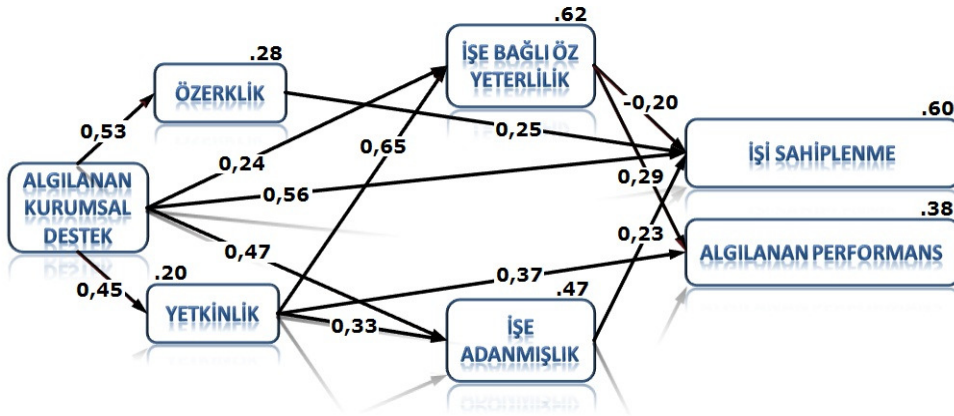
Tablo 2: Model Uyum İndeksleri ve Modellere İlişkin Değerler

Uyum Testleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sanayi Modeli N=220	Kobi Modeli N=76
GFI	> 0.95	> 0.90	0,987	0,964
AGFI	> 0.90	> 0.85	0,941	0,854
RFI	> 0.90	> 0.85	0,955	0,904
CFI	> 0.97	> 0.95	0,995	0,990
NFI	> 0.97	> 0.95	0,987	0,968
RMSEA (PCLOSE)	< 0.05	< 0.08	0,055 (.383)	0,075 (.302)
X2 (p)		p> 0.05	9,944 (.127)	9,925 (.193)

Bu değerler doğrultusunda oluşan modellerin standart izlek diyagramları da Şekil 5 ve 6'da verilmiştir. Diyagramlara göre, öncelikle artan özerkliğinin işi sahiplenme, artan yetkinliğin ise performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Şekil 5. Büyük Sanayi İşletmeleri Sonuçları (p < 0.05)

Sanayi sektörlerinde kurumun desteği özerklik gibi yetkinliğin de bir önceli durumundadır. Sanayi çalışanları, işe bağlı öz yeterlilikleri ve adanmaları aracılığıyla yetkinliklerini doğrudan ve dolaylı olarak performans şeklinde ortaya koyarken, özerklikleri ve işe adanmışlıkları aracılığıyla işlerini sahiplenmektedirler (Şekil 5). Bulgularımız, sanayi çalışanlarının aynı zamanda işlerini yapmak için işyerlerine bağımlı olduklarını da ortaya koymaktadır. Sanayi çalışanları, ancak yaptıkları işle ilintili olarak durumsal öz yeterlilikleri aracılığıyla kendilerini ortaya koyabilmektedirler.

Şekil 6. Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme Sonuçları (p < 0.05)

Küçük ve orta büyüklükte imalat ve üretim firmalarında ise, kurum desteği doğrudan ve dolaylı olarak özerklik aracılığıyla çalışanların işlerini sahiplenmelerini sağlamaktadır. Çalışanın işine adanmışlığı sadece işi sahiplenme üzerinde etkilidir. Bireysel performansı ise, kurum desteği yetkinlik ve işe bağlı öz yeterlilik aracılığıyla artırmaktadır. Bulgularımıza göre dördüncü ve beşinci hipotezlerimiz kabul görmüştür (Şekil 4 ve 5). Korelasyon ve regresyon analizlerimiz sonucunda tüm alternatif hipotezlerimiz desteklenmiştir.

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Sonuçlarımız, sanayi işletmelerinin büyüklükleri arasında ortaya çıkan farkların, boyuta özgü bazı kritik ve bağlamsal farklılıklardan kaynaklandığını düşündürmektedir. Görüldüğü gibi, sanayi çalışanları ortama bağlı olarak emek vermektelerdir. Bu çalışmada, ayrı ayrı imalat/üretim firmaları ve büyük sanayi işletmelerine özgü modeller ortaya konmuştur. Düşünülmektedir ki, sektörlerden bağımsız olarak kurulan modelin sektörlere özel açıklayıcılığı kısıtlıdır. Bu durum, yapılan ve ileride yapılacak çalışmalarda genel modellerin doğrudan kurama, sektörlerin ayrıştırıldığı modellerin ise daha fazla uygulamaya hitap edebileceğini düşündürmektedir. Sunulan genel modelin veri toplanan sanayi sektörlerinin gözlemlerinden oluşması nedeniyle genellebilirliğinin kısıtlı olduğu, diğer taraftan da sektöre özgü farklılıkları da kendi içinde eritmesi nedeniyle sektörlere yönelik de açıklayıcılığının yetersiz olduğu görülmüştür.

Diğer taraftan, küçük işletmelerde kurum desteği çalışanların işlerini sahiplenmeleri açısından çok önemli bir rol oynamaktadır. Büyük ihtimalle algılanan kurum desteği “bu kurum benim kurumum” ve “bu iş benim kendi işim” düşüncesini doğrudan pekiştirmektedir. Aynı zamanda çalışan kurumu kendi çocuğu gibi görür.

KAYNAKÇA:

- ALAYOĞLU, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 24.
- ARBUCKLE, James L. ve W. WOOTHKE (1999), *Amos 4.0 User's Guide*, SPSS Inc.
- BAL, E.A. (2008) Yayımlanmamış Doktora Tezi. Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BREAUGH, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551-570.
- BYRNE, B.M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS*, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, New Jersey.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P., DAVIS-LaMASTRO, V. (1990) “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, 75, ss. 51–59.
- HACKMAN, J.R. ve OLDHAM, G.R. (1976) “Motivation through the design of work: Test of a theory,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, ss. 250–279.
- HACKMAN, J.R. ve OLDHAM, G.R. (1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley Longman, Inc.
- JONES, J.M. (1986) "Racism, a cultural analysis of the problem," *Prejudice, discrimination and racism*, San Diego: Academic Press.
- JORESOG, K. ve SÖRBOM, D. (2001). *LISREL 8: User's Reference Guide*, Scientific Software International Inc.
- KAHN, W.A. (1990) “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work,” *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.
- MAYHEM, M.G., ASHKANASY, N.M., BRAMBLE, T., GARDNER, J. (2007) “A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings,” *The Journal of Social Psychology*, 147(5), ss. 477–500.

- MORGESON, F.P., DELANEY-KLINGER, K.A., HEMINGWAY, M.A. (2005) "The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance," *Journal of App. Psychology*, 9
- NOMME, R. (1990) "3 Seviyede Verimlilik, Performans Gelişimi İçin Bütünleşik Süreçler" 7. Dünya Verimlilik Kongresi, Kuala Lumpur
- ÖZKANLI, Ö. (2001) Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi, *MPM Verimlilik Dergisi* 2001/2.
- PARKER, S. (1998) "Enhancing role-breadth self efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions," *Journal of Applied Psychology*, 83, ss. 835–852.
- PIERCE, J.L., JUSILLA, I., ve CUMMINGS, A. (2009) "Psychological Ownership within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model," *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), ss. 477–496.
- SAKS, A. (2006) "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psy.* 21(7)
- SALANOVA, M. ve SCHAUFELI, W.B. (2008) "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour," *The Int. Journal of Human Resource Management*, 19(1), ss. 116–131.
- SCHAUFELI, W., SALANOVA, M. ve BAKKER, A.B. (2006) "The measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study," *J. of Educational and Psychological Measurement*, 3, ss. 71–92.
- SIGLER, T. H. ve PEARSON, C.M. (2000) "Creating an empowering culture," *J. of Qua. Management*, 5, ss. 27–52.
- TEO, H.H., WEI, K.K., ve BENBASAT, I. (2003). "Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Pers.," *MIS Quarterly* 27:1, ss. 19-50.
- USLU, T. (2010) "Birey Davranışları Üzerine Bütüncül ve Birleştirici Bir Model Denemesi," *International 8th Knowledge, Economy&Management Congress Proceedings*, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1643-1658
- USLU, T., ÇAM, Ç. ve E.M. ÇAM (2011) "Hizmet Sektöründe Özerklik ve Yetkinlik Algısının İş Sahiplenme Aracılığıyla Çalışanlara Etkisi: Sağlık, Eğitim ve Turizm Sektörlerinin İnşaat Sektörü İle Karşılaştırılması," 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kardeşler Cilt Evi, ISBN: 978-975-441-331-1, ss. 427-430

Üretim

ENTEĞRE ÜRETİM/DAĞITIM PLANLAMASI ÜZERİNE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Nevra YAMAN

Ankara Devlet Hava Meydanları İşletmesi

Ediz ATMACA

Gazi Üniversitesi

ÖZET

Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi kavramlarının gelişim sürecinde üretim ve dağıtım faaliyetlerinin de entegre edilmesi gerekliliği hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemli bir konu haline gelmiştir. Firmalar için, müşterinin talep ettiği ürünü zamanında üretmekle birlikte zamanında ulaştırmak da önemli hale gelmiş ve bu iki faaliyetin birbirine bağlı yürütülmesinin etkinlik, verimlilik ve rekabet gücünü artıracakları görülmüştür. Literatürde, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetiminden hareketle, üretim ve dağıtım kararlarının entegre edilebilmesi için birçok çalışma yapılmıştır. Entegre sistem tasarımları, eş zamanlı olarak parti büyüklüklerinin ve dağıtım rotalarının belirlenmesi, çizelgeleme, açılacak dağıtım merkezi yeri ve sayısının belirlenmesi, üretim planlama ve araç rotalamasının birlikte ele alınması önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan çalışmada entegre üretim/dağıtım planlaması üzerine literatür araştırması yapılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar, konu ve kullanılan yöntemler açısından değerlendirilerek birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Üretim Planlama, Dağıtım Planlama, Entegrasyon

1. GİRİŞ

Günümüzde rekabet şartları ve globalleşen ekonomilerde firmalar için var olabilmek giderek zorlaşmaktadır. Bununla birlikte, ürün yaşam çevrimlerinin kısalmasıyla da firmalar için faaliyetlerini hızlı ve entegre olarak gerçekleştirmek önemli hale gelmiştir. Temel iş süreçlerinin birbirleriyle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesinin etkinlik, verimlilik ve firmanın başarı faktörleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Müşteri talebini karşılayacak üretimi yapmak ve bunu yerine zamanında ulaştırmak temel hedefler arasında yer alsa da, son yıllarda bu faaliyetleri minimum maliyetle gerçekleştirmek, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin birbirine olan etkisi gibi konular dikkat çekmektedir. Artık tek başına üretim ve çizelgeleme faaliyetlerini ya da tek başına dağıtım faaliyetlerini düşünmek pek mümkün olmamaktadır. Tüm bu fonksiyonlar lojistik yönetimi ile de her karar seviyesinde birlikte ele alınmaya başlanmıştır.

Bu çalışmada da, üretim ve dağıtım faaliyetleri entegrasyonu ele alınmış ve ilgili literatür incelenmiştir. 2. bölümde, literatürde entegre üretim-dağıtım sistemleri ile ilgili çalışmalara yer verilmiş ve 3.bölümde çıkarılan sonuçlar yer almıştır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Çok ürünli tek dönemli üretim-dağıtım problemini çözmek için Benders ayrıştırıma dayalı bir algoritma geliştirilmiştir. Bu çalışma, tek kaynaklı kapasiteli akis problemini Benders ayrıştırma ile çözümlenmiş bir ilk olmuştur (Geoffrion ve Graves, 1974).

Satış tahmini, stok kontrolü, üretim planlama ve dağıtım planlamayı koordine eden bir sistem geliştirilmiştir. Bu sistem, üretim, stok kontrol, dağıtım ve tahminden oluşan dört alt modülden oluşmaktadır. Bunlardan her biri, kendisinden önceki aşamadan girdi olarak bilgiyi alıp çıktısını kendisinden sonraki aşamaya iletmektedir. Yeniden sipariş verme noktaları, parti büyüklükleri ve nakliye büyüklükleri gibi parametreler eş zamanlı olarak optimize edilememiş, sıralı olarak optimize edilmiştir (King ve Love, 1980).

Toplam şebeke maliyeti minimizasyonunun, optimal rotalar ve nakliye büyüklüklerinin eş zamanlı kararını gerektirdiğini söylenmiş ve, stok ve taşıma maliyetleri arasındaki ödünleşim dikkate alınmıştır. Bu ödünleşim dikkate alınarak minimum maliyeti belirlemek için karar destek araçlarının kullanıldığı bir model geliştirilmiştir (Blumenfeld ve diğerleri, 1987).

Üretim planlama ve nakliye planlaması entegrasyonunun ele alındığı çalışmalar Coxhead (1994) ile Chandra ve Fisher (1995)'te yer almaktadır. Üretim-dağıtım sistemleri için şebeke tasarımı ve tedarik zinciri optimizasyonu ile ilgili örnek çalışmalar, Robinson ve diğerleri (1993), Arntzen ve diğerleri (1995)'te de bulunmaktadır.

Stok-üretim-dağıtım problemini çözmek için genetik algoritma kullanımı önerilmiştir. Model, birden fazla tedarikçi, bir üretici ve birden fazla bayiden oluşmaktadır. Eş zamanlı olarak optimal stok seviyeleri, üretim miktarları ve taşıma miktarlarını belirleyerek stok tutma, yok satma, üretim ve dağıtım maliyetinden oluşan toplam sistem maliyetini minimize etmeye çalışmışlardır. Çalışmada, tamsayı programlama modeli geliştirilmiştir ancak basitleştirici kabullerin sayısı, gerçek durumlar için modelin uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır. Model ulaştırma maliyetlerinin bilindiği ve her periyotta sabit olduğunu, her iki merkez arasındaki taşınan malzeme ve ürünler için ağırlık limitlerinin olduğunu ve tüm merkezler arasındaki direkt nakliyelerin bilindiğini varsaymaktadır (Mak ve Wong, 1995).

Merkezi planlama bakış açısıyla eş zamanlı olarak üretim ve iki aşamalı dağıtım kararı için karışık tamsayı matematiksel model geliştirilmiştir. Lagrangean gevşetme, büyük ölçekli problemlerde birbirine iyice yerleştirilmiş olan üretim ve dağıtım alt problemlerini ayrıştırmak için kullanılmıştır (Barbaroğlu ve Özgür 1999).

Çok ürün ve birden fazla zaman periyodu bulunan tedarik zincirlerinde üretim/dağıtım planlama problemleri analitik ve benzetim modellerini kombine eden melez bir yaklaşım önerilmiştir (Lee ve Kim, 2002).

Global üretim ortamında, üretim ve dağıtım içeren kararların, lojistik maliyetlerinde önemli bir iyileşme sağlamak için entegre bir şekilde verilmesi gerektiğini söylenmiştir. Çalışmada, global bir üretim çevresinde lojistik şebekesi için, çoklu tedarikçi ve çoklu teslim yeri için üretim, parti büyüklüğü, taşıma ve sipariş miktarı ile entegre bir karar problemi çalışılmıştır. Problemi çözmek için, atama ve taşıma olmak üzere iki aşamadan oluşan ayrıştırma sezgiselleri oluşturulmuştur. Önerilen yöntemin orta ölçekli problemler için efektif sonuçlar verdiği söylenmiştir (Tang ve diğerleri, 2004).

Entegre üretim ve dağıtım operasyonları için bir sınıflandırma ve inceleme gerçekleştirilmiştir. Üretim ve dağıtım operasyonları, tedarik zincirinde en önemli iki fonksiyon olarak düşünülmüştür. Tedarik zincirinde optimal performansa ulaşılması için, bu iki fonksiyonun entegre edilerek planlanması ve çözümlenmesinin kritik olduğu söylenmiştir. Burada, taktik ve operasyonel seviyelerde hem üretim hem de dağıtım kararları incelenmiştir. Mevcut modeller karar seviyesine, üretim-dağıtım entegrasyonunun yapısına ve problem parametrelerine göre 5 bölüme ayrılmıştır (Chen, 2004):

Taktik ve operasyonel seviyelerde üretim-dağıtım entegrasyonunu ele alınmıştır. Tesis yeri, kapasitesi, taşıma kanalları gibi stratejik kararlara yer verilmemiştir. Vidal ve Goetschalckx (1997), Owen ve Daskin (1998), Jayaraman ve Pirkul (2001), Dasci ve Verter (2001), ve Shen ve diğerleri (2003)'te bu konudaki çalışmalar yer almaktadır. Burada üretim dağıtım sistemleri problemi literatürde ikiye ayrılarak incelenmiştir: 1)Tedarik zincirinin birçok seviyesinde stok yenileme kararlarını içeren problemler. (Williams (1983), Muckstadt ve Roundy (1993), Pyke ve Cohen (1994), Bramel ve diğerleri (2000), ve Boyaci ve Gallego (2001)). 2)Stok ve dağıtım kararlarını entegre eden problemler. (Burns ve diğerleri (1985), Speranza ve Ukovich (1994), Chan ve diğerleri (1997), Bertazzi ve Speranza (1999)).

Üretim yeri ve dağıtım merkezi arasında çok ürünlü dinamik bir üretim/dağıtım planlama problemini çözmek için dar bir karışık tamsayı programlama modeli çalışılmıştır Rizk ve diğerleri, 2005).

Üç aşamalı üretim-dağıtım şebekesi için stratejik bir planlama problemini ele alınmıştır. Düşünülen deterministik talepli üretim-dağıtım şebekesi, birden fazla tedarikçi, birden fazla üretici, birden fazla dağıtımcıdan oluşmaktadır. Amaç, verilen planlama ufku için üretim, taşıma ve stokla ilgili maliyetlere ek olarak kapasite genişleme maliyetlerini de minimize etmektir. Problem 0-1 karışık tamsayı programlama modeli olarak formüle edilmiştir. Gerçek durumlar için problem zorlayıcı olduğundan, genişletme temelli sezgiseller uygun çözüm elde etmek üzere geliştirilmiştir (Yılmaz ve Çatay, 2006).

İki aşamalı bir tedarik zincirinde entegre bir üretim ve taşıma problemi çalışılmıştır. Problem, sabit fiyatlarla şebeke akış problemi olarak formülize edilmiştir. Tedarik zincirinde, üretim, stok ve taşıma kararları koordinasyonunun karmaşık bir iş olduğu ve problemin NP-zor olduğu söylenmiştir. Çözüm için, tedarik zinciri matematiksel olarak modellenmiş, daha sonra alt ve üst sınırlar üreten primaql-dual temelli bir sezgisel önerilmiştir (Ekşioğlu ve diğerleri, 2006).

Birleştirilmiş üretim-dağıtım planlamanın, tedarik zinciri yönetiminde en önemli aktivitelerden biri olduğunu söylenmiştir. Bu problemin çözümünde, belirsiz pazar talepleri, üretim ortamı kapasiteleri, kesin olmayan işlem zamanları ile diğer faktörler çözüme doğal bir belirsizlik getirmekte olduğundan bu çalışmada, tedarik zinciri için bulanık entegre bir çok dönemli çok ürünlü üretim-dağıtım modeli geliştirilmiştir. Model bulanık programlamaya göre formüle edilmiştir ve çözüm için genetik algoritma kullanılmıştır. Kar maksimizasyonu ve doluluk oranı arasındaki ödünleşim dikkate alınmıştır (Aliev ve diğerleri, 2007).

Tek aşamalı, çok tesisli, lojistik sistemi için entegre stok ve taşıma problemini ele alınmış ve optimizasyon temelli bir model geliştirilmiştir. Amaç, hizmet kısıtlarını dikkate alarak stok ve taşıma maliyetlerini minimize etmektir. Çalışmada, taşıma kararlarını, stok politikalarına entegre etmeye çalışılmıştır (Kutanoğlu ve Lohiya 2008).

Entegre bir alıcı-satıcı probleminde optimal üretim ve dağıtım stratejisini belirlemek için bir yaklaşım geliştirilmiştir. Satıcı ürünleri sonlu sayıda partiler halinde üretmektedir ve alıcıya göndermektedir. Tüm nakliyeler eşit büyüklükte partilerden oluşmaktadır. Literatürdeki diğer çalışmalara karşın burada, alıcı ve satıcı arasındaki tedarik temin zamanı stokastiktir ve yok satmaya izin verilmektedir. Amaç, hem alıcı hem de satıcı için beklenen toplam maliyeti minimize etmektir. Beklenen bütünleşik yıllık toplam maliyet elde edilmiştir ve optimal politikayı belirlemek için analitik bir çözüm prosedürü önerilmiştir (Sajadieh ve diğerleri (2009).

Üretimde hazırlık, stok ve dağıtımdan oluşan üç tip maliyet toplamını minimize etmek için NP-zor bir problem olan çok dönemli üretim-dağıtım problemini çalışılmıştır. Entegre üretim-dağıtım problemi, üretim planlama problemi ve araç rotalama problemini birlikte ele aldığı için lojistik araştırmalarının içinde yer aldığını söylemişlerdir. Problem, sezgisellerden memetik algoritmayla

çözülmüştür. Klasik iki aşamalı yöntemlere karşın (üretim planlama ve sonra dağıtım planlama), bu algoritma eş zamanlı olarak üretim ve dağıtım kararlarını ele almaktadır (Boudia ve Prins, 2009).

Eş zamanlı olarak üretim çizelgeleme, malzeme tedariki ve ürün taşınmasını dikkate alan bir çizelgeleme problemi çalışılmıştır. Amaç, müşteriye en son gelen ürünün varış zamanını minimize etmektir. Problemin NP-zor bir problem olduğu gösterilmiş ve çözüm için sezgisel teknikler geliştirilmiştir (Wang ve Cheng, 2009).

Bulanık kümeler üretim/dağıtım kararlarının entegre edilmesine uygulanmıştır. Önerilen bulanık çok amaçlı doğrusal programlama modeli eş zamanlı olarak, pazar talebi, uygun depo yeri ve toplam bütçe kısıtına göre toplam maliyeti ve stok seviyeleri, makine kapasitesi, işgücü seviyelerine bağlı olarak toplam ulaştırma zamanını minimize etmeye çalışmaktadır. Önerilen bu modelin temel avantajının, birden fazla ürün ve birden fazla zaman periyodunun dikkate alındığı, belirsizliğin bulunduğu tedarik zinciri ortamında çok amaçlı üretim/dağıtım planlama problemini çözmeye bulanık karar vermeye olanak sağlaması ve tatmin edici çözümler elde etmesi olduğu söylenmiştir (Liang ve Cheng, 2009).

İki aşamalı bir tedarik zincirinde entegre üretim ve dağıtım çizelgeleme çalışılmıştır. Düşünülen sistemde bir ya da birden fazla üretici, bir depo ve bir müşteri bulunmaktadır. Her üretici sabit bir oranla farklı bir ürün üretir. Üretim başına hazırlık zamanı ve maliyeti sözkonusudur. Bitmiş ürünler önce depoya, oradan da müşteriye gönderilir. Her ürün için müşterinin talebi sabittir ve yok satmaya izin verilmez. Üretim çevrim zamanı ve dağıtım çevrim zamanı ile ilgili 2 politika dikkate alınmış ve her politika altında kesin ve sezgisel çözüm algoritmaları geliştirilmiştir. Üretim, stok ve taşıma maliyetini minimize eden her üretici için üretim çevrim çizelgesi, her üreticiden depoya dağıtım çevrim çizelgesi ve depodan müşteriye dağıtım çevrim çizelgesi bulmaya çalışır (Pundoor ve Chen, 2009).

Emniyet stoğu optimizasyonu ile dinamik yerleşimi- atama problemi için entegre bir üretim-dağıtım modeli önerilmektedir. Lojistik ve tesis yönetiminde çok aşamalı üretim-dağıtım sistemi tasarımı ve yönetiminin en önemli konulardan biri olduğu söylenmiştir. Maliyet minimizasyonu ve eş zamanlı olarak, tesis yerleşimi, müşteri talebinin ilgili üretim-dağıtım merkezinden karşılanması, iç ve dış taşıma faaliyetleri, üretim akışları ve ters lojistik optimizasyonu yani tüm tedarik zincirinin koordine edilmesi için bir model önerilmiştir. Tesislerin sayısı ve yer seçimi, müşteri talebinin karşılanması, talebin bu depo ve dağıtım merkezlerine atanması gibi kararlarla stok kontrol, üretim oranı ve hizmet gibi taktik kararların birleştirilmesi için karışık tamsayı maliyet tabanlı bir model verilmiştir (Gebennini ve diğerleri, 2009).

Teslim zamanlarına göre entegre bir üretim/dağıtım çizelgeleme problemini ele alınmıştır. Problemin NP-hard olduğu söylenmiş ve çözüm için polinomik bir sezgisel önerilmiştir (Zhong ve diğerleri, 2010).

Entegre üretim/dağıtım problemlerinde müşterilerin, üretim ve daha sonra ürünü müşteriye dağıtım işini üreticilere bıraktığı söylenmiştir. Yapılan işlerin partiler halinde gruplanarak ayrı nakliyelerle müşterilere gönderildiği söylenmiştir. Toplam maliyet, ağırlıklandırılmış toplam akış zamanı ve toplam taşıma zamanından oluşmaktadır (Averbakh, 2010).

Tedarik zinciri şebekesi üretim atama ve dağıtım problemine bulanık matematiksel programlama yaklaşımı uygulanmıştır. Önerilen modelde, birden fazla üretim hattı, birden fazla üretim tesisi ve birden fazla dağıtım merkeziyle çok aşamalı bir tedarik zinciri şebekesi ele alınmıştır. Model eş zamanlı olarak ürünlerin üretim hatlarına atanmasını, taşınacak ürün miktarını ve önceden tanımlanan rotalarda kullanılacak araç sayısının belirlenmesini sağlar (Bilgen, 2010),

Üretim ve dağıtım entegrasyonu problemi için yolların yeniden bağlanmasıyla tabu arama algoritması önerilmiştir. Sonlu bir planlama ufku dikkate alınmıştır. Her periyotta her kalem için talep bilinmektedir ve müşterilere homojen araçlarla gönderilmektedir. Üretim tesisi kapasite kısıtına sahiptir. Üretim planlama, her periyotta her kalemde ne kadar üretileceğine, dağıtım planlama ise araç rotalarına, her kalemin müşteriye gidecek miktarına ve müşterilere ne zaman gidileceğine karar verir. Amaç, üretim

yerinde üretim ve stok maliyetini, müşterilerde stok maliyetlerini ve dağıtım maliyetlerini minimize etmektedir (Armentano ve diğerleri, 2011).

Bozulan bir stok kalemi için iki aşamalı tedarik zincirinde entegre bir üretim-dağıtım modeli geliştirilmiştir. Üreticinin üretim parti büyüklüğü alıcıya gönderilen parti büyüklüğünün tamsayı katıdır. Üretici, alıcı ve tüm tedarik zinciri için belli maliyet fonksiyonları bulunmaktadır (Yan ve diğerleri, 2011).

3. SONUÇ

Bahsedilen çalışmalarda da görüldüğü gibi son yıllarda entegre üretim-dağıtım probleminin çözümünde, problem NP-zor olduğu için sezgisel teknikler kullanılmıştır. Yapılan çalışmalar, tek ürünlü ya da çok ürünlü, tek aşamalı ya da çok aşamalı, planlama ufkunun sonlu ya da sonsuz olması, karar seviyeleri gibi konulara göre farklılık göstermiştir. Çalışmaların konularını ise, Entegre Üretim-Dağıtım Problemi, Üretim, Stok, Taşıma Entegrasyonu, Üretim-Dağıtım Sistemleri Şebeke Tasarımı-Optimizasyonu, Eş Zamanlı Rota ve Nakliye Büyüklükleri, Üretim Planlama ve Nakliye Planlaması Entegrasyonu ve Çizelgeleme şeklinde gruplamak mümkündür.

KAYNAKLAR

- Aliev, R. A., Fazlollahi, B., Guirimov, B. G., Aliev, R. R., “*Fuzzy-Genetic Approach to Aggregate Production–Distribution Planning in Supply Chain Management*”, *Information Sciences*, 177(20): 4241-4255 (2007).
- Armentano, V., A., Shiguemoto, A., L., Lokketangen, A., 2011, “Tabu Search With Path Relinking for an Integrated Production–Distribution Problem”, *Computers&Operations Research*, 38:1199-1209.
- Averbakh, I., “On-Line Integrated Production–Distribution Scheduling Problems With Capacitated Deliveries”, *European Journal of Operational Research*, 200(2), 377-384 (2010).
- Bilgen, B., 2010, Application of Fuzzy Mathematical Programming Approach to the Production Allocation and Distribution Supply Chain Network Problem, *Expert Systems with Applications*, 37:4488-4495
- Boudia, M., Prins, C., “A Memetic Algorithm With Dynamic Population Management For an Integrated Production–Distribution Problem”, *European Journal of Operational Research*, 195(3), 703-715 (2009).
- Chen, Z., 2004, “*Integrated Production and distribution Operations: Taxonomy, Models, and Review*”, *Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis: Modelling in the E-Business Era*, Chapter 17.
- Çakır, O., “*Benders Decomposition Applied to Multi-Commodity, Multi-Mode Distribution Planning*”, *Expert Systems with Applications*, 36: 8212-8217 (2009).
- Ekşioğlu, D. S., Romeijn, H.E., Pardalos, P.M., “*Cross-Facility Management Of Production And Transportation Planning Problem*”, *Computers & Operations Research*, 33: (11), 3231-3251(2006).
- Gebennini, E., Gamberini, R., Manzini, R., 2009, “*An Integrated Production-Distribution Model For The Dynamic Location and Allocation Problem With Safety Stock Optimization*”, *Int.J. Production Economics*, 122: 286-304.
- Goetschalckx, M., Vidal, C. J., Dogan, K., “*Modeling and design of global logistics systems: A review of integrated strategic and tactical models and design algorithms*”, *European Journal of Operational Research*, 143(1): 1-18 (2002).

- Kutanoglu, E., Lohiya, D., “*Integrated Inventory and Transportation Mode Selection: A Service Parts Logistics System*”, *Transportation Research Part E*, 44: 665-683 (2008).
- Liang, T., Cheng, H., “*Application of Fuzzy Sets to Manufacturing/Distribution Planning Decisions with Multi-Product and Multi-Time Period in Supply Chains*”, *Expert Systems with Applications*, 36: 3367-3377 (2009).
- Mak, K. L., Wong, Y. S., “*Design of Integrated Production- Inventory-Distribution Systems Using Genetic Algorithm*”, *Proceedings of the 1st IEE/IEEE International Conference on Genetic Algorithm in Engineering Systems: Innovations and Applications*, Sheffield, England, 454-460 (1995).
- Persson, J. A., Göthe-Lundgren, M., “*Shipment Planning at Oil Refineries Using Column Generation and Valid Inequalities*”, *European Journal of Operational Research*, 163(3): 631-652 (2005).
- Pundoor, G., Chen, Z., 2009, “*Joint Cyclic Production and Delivery Scheduling in a Two-Stage Supply Chain*”, *Int.J. Production Economics*, 119:55-74.
- Sajadieh, M. S., Jokar, M. R. A., Modarres, M., “*Developing a Coordinated Vendor–Buyer Model in Two-Stage Supply Chains With Stochastic Lead-Times*”, *Computers & Operations Research*, 36(8): 2484-2489 (2009).
- Sarmiento, A.M., Nagi, R., “*A Review of Integrated Analysis of Production-Distribution Systems*”, *IIE Transactions*, 31: 1061-1074 (1999).
- Tang, J., Yung, K., Ip, A.W.H., “*Heuristics-Based Integrated Decisions for Logistics Network Systems*”, *Journal of Manufacturing Systems*, 23(1): 1-13 (2004).
- Yan, C., Banerjee, A., Yang, L., “*An Integrated Production-Distribution Model for a Deteriorating Inventory Item*”, *Int.J. Production Economics*, 133: 228-232
- Yılmaz, P., Çatay, B., “*Strategic Level Three-Stage Production Distribution Planning With Capacity Expansion*”, *Computers & Industrial Engineering*, 51(4): 609-620 (2006).
- Wang, X., Cheng, T. C. E., “*Production Scheduling With Supply and Delivery Considerations to Minimize The Makespan*”, *European Journal of Operational Research*, 194(3): 743-752 (2009).
- Zhong, W., Chen, Z., Chen, M., “*Integrated Production And Distribution Scheduling With Committed Delivery Dates*”, *Operations Research Letters*, 38(2): 133-138 (2010).

PROJE YÖNETİMİNDE PROMETHEE İLE KRİTİK YOLUN BULUNMASI

Tuğçe KARACA
Gazi Üniversitesi
Cevriye GENCER
Gazi Üniversitesi

ÖZET

Proje devam ederken, kritik yolda oluşacak en ufak bir gecikme büyük problemler yaşatabilir. Bu nedenle kritik yolun belirlenmesinde sadece süre yada maliyet değil, dikkate alınması gereken pek çok kriter olabilir. Çok sayıda kriterin dikkate alındığı durumlarda da çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılır. Bu çalışmada, bir inşaat projesinde kritik yolu etkileyen fazla sayıda kriter dikkate alınmış; çok kriterli karar verme yöntemlerinden PROMETHEE yöntemi kullanarak kritik yolun belirlenmesi üzerine çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Proje Yönetimi, Kritik yol, Çok Kriterli Karar Verme, PROMETHEE.*

1.GİRİŞ

1900'lü yıllarda Frederick Taylor'un yönetsel tekniklerin bilimsel olarak analiz edilebileceğini keşfetmesi ile birlikte yeni bir akım başlamıştır. Daha önce verimliliği artırmanın tek yolu işçileri daha fazla ve daha sıkı çalıştırmak olarak görülürken artık bu düşünce değişmiştir. Frederick Taylor iş süreçlerinin en basit parçalarını analiz ederek verimliliği artırmış, süreç analizi çalışmalarının temellerini atmıştır. 1917 yılında Henry Gantt proje takvimini oluşturmada büyük kolaylıklar sağlayan Gantt Diyagramlarını geliştirmiştir. Daha sonraki dönemlerde teknolojinin ilerlemesiyle birlikte mühendislikte pek çok önemli gelişmeler kaydedilmiş aynı yıllarda farklı bilim adamları tarafından CPM (Critical Path Method) ve PERT (Probability Evaluation Review Technique) yöntemleri geliştirilmiştir.

Proje yönetimi bir projenin gerçekleştirilmesi için gerekli eylemlerin önceden belirtilen koşullara uygun biçimde yerine getirilmesinin sağlanması; herhangi bir sorun ortaya çıkmadan bunun anlaşılması ve giderici önlemlerin alınması için yapılır. Proje yönetiminde genelde ne/niçin/nasıl/ne kadar/ne zaman sorularına yanıt bulunmasına çalışılır; bu süreç sırasında değişik uzmanlık alanlarına giren çalışmaların düzenli ve sistemli bir biçimde yapılması, kaynakların uygun olarak kullanılması gerekir (Keskinel 2000). Literatürde proje yönetimi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır.

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri, 1960'lı yıllarda, karar verme işlerine yardımcı olacak bir takım araçların gerekli görülmesiyle geliştirilmeye başlanmıştır. Seçimde ulaşılmak istenen hedefi birçok parametrenin belirlediği ve seçim için değerlendirilecek alternatiflerin her birinin kendine has avantajlarının bulunduğu durumlarda karar verme işi çok zor bir durum olacaktır. ÇKKV yöntemlerini kullanmaktaki amaç alternatif ve parametre (kriter) sayılarının fazla olduğu durumlarda karar verme mekanizmasını kontrol altında tutabilmek ve karar sonucunu mümkün olduğu kadar kolay ve

çabuk elde etmektir. Amaç, kriterler ve alternatifler belirlenmelidir. *Amaç*, bir kişinin veya karar vericinin ulaşmak istediği düzey; *kriter*, belirli bir önem eksenini veya bakış açısına göre seçeneklerin karşılaştırılmasını sağlayan araç ve *alternatif*, karar süreci sırasında değerlendirilen eylemler, nesnelere, olaylar veya kararlar kümesidir.

ÇKKV problemlerinin çözümü için literatürde geliştirilmiş pek çok algoritma bulunmaktadır. Bu yöntemler genellikle ağırlıklandırılmış toplam yaklaşımları, fayda fonksiyonları ve üstünlük metotları olarak kategorize edilmektedir. Ağırlıklandırılmış toplam yaklaşımı en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bir tanesidir. Literatürde bu ağırlıkları belirlemek için çeşitli yöntemler önerilmiştir. Örneğin, Analitik Hiyerarşi Proses (Saaty 1990), Analitik Network Proses (Saaty 1996), Veri Zarflama Analizi (Charnes ve ark 1978) vb. yöntemler kullanılabilir. Üstünlük metotlarında, bir alternatifin tercih edilebilirliği, onun her kriterde diğerleri ile karşılaştırılması sonucu bulunur. Bu metodun örnekleri ELECTRE III (Roy ve Bouyssou 1993), PROMETHEE I, II (Brans ve Vincke 1985) olarak gösterilebilir.

Zammori ve ark. (2008) bir inşaat projesine, kritik yolun belirlenmesinde çok kriterli karar verme tekniklerinden Fuzzy TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) metodunu uygulamışlardır. Çalışmanın özelliği kriterlerin projeye özel olarak belirlenmesi ve TOPSIS'in uygulanmasıdır. Bu çalışmada ise; Zammori ve ark.'nın çalışmalarındaki proje ve kriterler kullanılarak proje tamamlanma zamanı PROMETHEE yöntemi ile bulunmuştur. Sonuçlar değerlendirilmiştir.

2. PROMETHEE YÖNTEMİ

PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) yöntemi 1982 yılında Brans tarafından ortaya konmuş, 1985 yılında Brans ve Vincke tarafından geliştirilmiş çok ölçütlü bir öncelik belirleme yöntemidir. Yöntemi, alternatifleri farklı tercih fonksiyonları temelinde değerlendirerek ve alternatiflere ilişkin hem kısmi önceliklerin, hem de tam önceliklerin elde edilmesini sağlayarak daha ayrıntılı analizlerin yapılmasını sağlamaktadır. PROMETHEE birbirleriyle çelişen kriterleri dikkate alarak, belirli sayıdaki alternatiften oluşan alternatif kümesi içindeki elemanlardan en iyisini seçmeye yönelik bir yöntemdir. Buna göre her bir kriter için bir tercih fonksiyonu belirlenmektedir. Temel olarak 6 çeşit tercih fonksiyonu tanımlanmıştır. Bunlar Olağan, U-tipi, V-tipi, Doğrusal, Seviyeli, Gaussian. PROMETHEE yöntemi ile ilgili olarak literatürde yapılmış pek çok çalışma vardır.

PROMETHEE yöntemi 7 adımdan oluşmaktadır (Dağdeviren 2007):

Adım 1: $w=(w_1, w_2, \dots, w_k)$ ağırlıkları ile k kriter $c=(f_1, f_2, \dots, f_k)$ tarafından değerlendirilen alternatiflere $A=(a, b, c, \dots)$ ilişkin veri matrisi, Çizelge 1.'de verilen şekilde oluşturulur.

Kriterler	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	...	<i>w</i>
<i>f1</i>	<i>f1(a)</i>	<i>f1(b)</i>	<i>f1(c)</i>	...	<i>w1</i>
<i>f2</i>	<i>f2(a)</i>	<i>f2(b)</i>	<i>f2(c)</i>	...	<i>w2</i>
...
<i>fk</i>	<i>fk(a)</i>	<i>fk(b)</i>	<i>fk(c)</i>	...	<i>wk</i>

Çizelge 1. Veri Matrisi

Adım 2: Kriterler için tercih fonksiyonları tanımlanır. Yöntemin uygulanmasında kullanılacak 6 farklı tercih fonksiyonu Çizelge 2.'te gösterilmiştir.

Adım 3: Tercih fonksiyonları temel alınarak alternatif çiftleri için ortak tercih fonksiyonları belirlenir. Alternatifler için belirlenen ortak tercih fonksiyonlarının şematik gösterimi Grafik 1.'de verilmiş olup *a* ve *b* alternatifleri için ortak tercih fonksiyonu aşağıdaki eşitlik ile belirlenir.

$$f(a) \leq f(b) \text{ @ } \{f(a) - f(b), f(a) > f(b)\}$$

Adım 4: Ortak tercih fonksiyonlarından hareketle her alternatif çifti için tercih indeksleri belirlenir. w_i ($i=1, 2, \dots, k$) ağırlıklarına sahip olan k kriter tarafından değerlendirilen *a* ve *b* alternatiflerinin tercih indeksi aşağıdaki eşitlik ile hesaplanır.

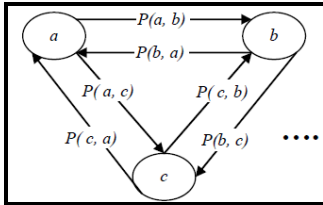
$$\pi(a, b) = \frac{\sum_{i=1}^k w_i * P_i(a, b)}{\sum_{i=1}^k w_i}$$

Adım 5: Alternatifler için pozitif (Φ^+) ve negatif (Φ^-) üstünlükler belirlenir. a alternatifi için pozitif ve negatif üstünlük şematik olarak Grafik 2.'de gösterilmiş olup; pozitif üstünlük ve negatif üstünlük aşağıdaki eşitliklerle hesaplanır.

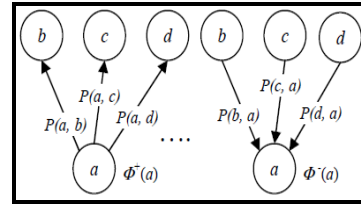
$$\Phi^+(a) = \sum \pi(a, x) \quad x = (b, c, d, \dots), \quad \Phi^-(a) = \sum \pi(x, a) \quad x = (b, c, d, \dots)$$

Birinci Tip (olağan)	-	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq 0 \\ 1, & x > 0 \end{cases}$	
İkinci Tip (U-nipi)	l	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq l \\ 1, & x > l \end{cases}$	
Üçüncü Tip (V-nipi)	m	$p(x) = \begin{cases} x/m, & x \leq m \\ 1, & x \geq m \end{cases}$	
Dördüncü Tip (Seviyeli)	q, p	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq q \\ 1/2, & q < x \leq q+p \\ 1, & x > q+p \end{cases}$	
Beşinci Tip (Lineer)	s, r	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq s \\ (x-s)/r, & s < x \leq s+r \\ 1, & x \geq s+r \end{cases}$	
Altıncı Tip (Gaussian)	σ	$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq 0 \\ 1 - e^{-x^2/2\sigma^2}, & x \geq 0 \end{cases}$	

Çizelge 2.Tercih Fonksiyonları



Grafik 1. Ortak tercih fonksiyonlarının şematik gösterimi



Grafik 2. a alternatifi için hesaplanan pozitif ve negatif üstünlük

Adım 6: PROMETHEE I ile kısmi öncelikler belirlenir. Kısmi öncelikler alternatiflerin birbirlerine göre tercih edilme durumlarının, birbirinden farksız olan alternatiflerin ve birbirleriyle karşılaştırmayacak olan alternatiflerin belirlenmesini sağlar. a ve b gibi iki alternatif için kısmi önceliklerin belirlenmesinde aşağıda verilen durumlar söz konusudur.

- Aşağıdaki koşullardan herhangi biri sağlanıyorsa, a alternatifi b alternatifine tercih edilir.
 - i. $\Phi^+(a) > \Phi^+(b)$ ve $\Phi^-(a) < \Phi^-(b)$
 - ii. $\Phi^+(a) > \Phi^+(b)$ ve $\Phi^-(a) = \Phi^-(b)$
 - iii. $\Phi^+(a) = \Phi^+(b)$ ve $\Phi^-(a) < \Phi^-(b)$

- Aşağıda verilen koşul sağlanıyor ise a alternatifi ile b alternatifi farksızdır.
 - $\Phi^+(a) = \Phi^+(b)$ ve $\Phi^-(a) = \Phi^-(b)$

- Aşağıdaki koşullardan herhangi biri sağlanıyor ise, a alternatifi b alternatifi ile karşılaştırılmaz.
 - $\Phi^+(a) > \Phi^+(b)$ ve $\Phi^-(a) > \Phi^-(b)$
 - $\Phi^+(a) < \Phi^+(b)$ ve $\Phi^-(a) < \Phi^-(b)$

Adım 7: PROMETHEE II ile alternatifler için tam öncelikler hesaplanır. Hesaplanan tam öncelik değerleri ile bütün alternatifler aynı düzlemde değerlendirilerek tam sıralama belirlenir.

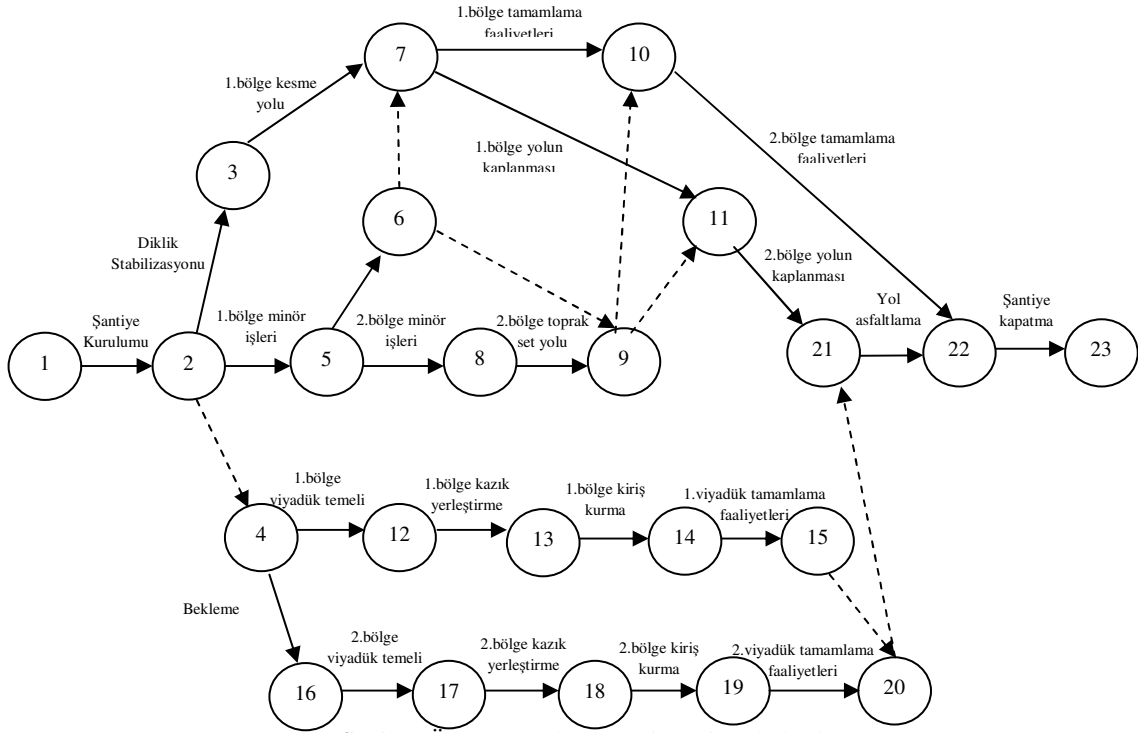
$$\Phi(a) = \Phi^+(a) - \Phi^-(a)$$

a ve b gibi iki alternatif için hesaplanan tam öncelik değerine bağlı olarak aşağıda verilen kararlar alınır.

- $\Phi(a) > \Phi(b)$ ise, a alternatifi daha üstündür,
- $\Phi(a) = \Phi(b)$ ise, a ve b alternatifleri farksızdır.

3. ÖRNEK PROBLEM TANITIMI

2009 yılında Zammori ve ark. tarafından yapılan çalışmada, bir inşaat projesi şebekesinde tek kritiklik göstergesi olarak yolların uzunluğunu kullanmak yerine, farklı kriterler altında kritik yolun bulunması amaçlanmıştır. İlgili çalışmada, maliyet, yolun uzunluğu, ortak kaynak kullanımı, mevcut koruma, tasarımdaki herhangi bir revizyon riski ve dış riskler kriterleri dikkate alınarak ÇKKV yöntemlerinden biri olan FUZZY TOPSIS yöntemi kullanılmıştır. Kriterler tamamen projeye özgün olarak belirlenmiştir ve Şekil-1’de şebeke verilmiştir.



Şekil 1. Örnek uygulamaya ait proje şebekesi

Şekil 1.’de görüldüğü gibi iki kent merkezini bağlayan yolların yapımı projesine ait şebekede 23 düğüm vardır. Düğümleri birbirine bağlayan oklar faaliyetleri göstermektedir. Ana faaliyetler; demiryolu yapımı, iki viyadük yapımı ve yolların kaplanmasıdır. Faaliyetler öncüllük-ardıllık ilişkisine göre değerlendirilerek şebeke diyagramı oluşturulmuştur. Yollar ve faaliyetler aşağıdadır:

Yollar	Faaliyetler	Yollar	Faaliyetler
1-2	Şantiye Kurulumu	12-13	1.bölge kazık yerleştirme
2-3	Diklik stabilizasyonu	13-14	1. bölge giriş kurma
2-5	1. bölge minör işleri	14-15	1.viyadük tamamlama faaliyetleri
3-7	1.bölge kesme yolu	4-16	Bekleme
7-10	1. bölge tamamlama faaliyetleri	16-17	2.bölge viyadük temeli
7-11	1. bölge yolun kaplanması	17-18	2.bölge kazık yerleştirme
5-8	2.bölge minör işleri	18-19	2. bölge giriş kurma
8-9	2.bölge toprak set yolu	19-20	2.viyadük tamamlama faaliyetleri
11-21	2. bölge yolun kaplanması	21-22	Yol asfaltlama
10-22	2. bölge tamamlama faaliyetleri	22-23	Şantiye kapatma
4-12	1.bölge viyadük temeli		

Kesikli çizgili oklarla gösterilen 2-4, 6-7, 6-8, 9-10, 9-11, 15-20, 20-21 yolları ise kukla (gölge) faaliyetlerdir. Kukla (gölge) faaliyetlerin maliyetleri ve zamanları sıfırdır.

Çalışmada ÇKKV yöntemlerine göre belirlenen amaç, yedi adet kriter ve on adet alternatif aşağıdadır:

AMAÇ: Şebekedeki kritik yolun belirlenmesidir.

KRİTER: Genelde dikkate alınan karar kriteri sadece zaman veya maliyet olurken, çalışmada ek kritik göstergelere de yer verilmiştir. Dikkate alınan 7 adet karar kriteri aşağıda belirtilmiştir:

Kriter 1: Yolun Uzunluğu

En yaygın olarak kullanılan kritik yolun belirlenmesi için kriter yolun uzunluğudur. Bu kriterin amacı en uzun tamamlanma zamanına sahip olan yolu bulmaktır (max).

Kriter 2: Yolun Kritikliği

Yolun kritikliği= Yolun uzunluğu/Proje tamamlanma zamanı

Proje tamamlanma zamanından en uzak (en son düğüm) yolun uzunluğu, yol kritikliğinin alt değeridir. Bu kriterin amacı yolun kritiği en düşük olanı bulmaktır (min).

Kriter 3: Yolun Beklenen Maliyeti

Beklenen tamamlanma maliyeti de dikkate alınması gereken diğer önemli bir parametredir. Bu kriterin amacı en uzun tamamlanma zamanına sahip olan yolun maliyetini bulmaktır (max).

Kriter 4: Mevcut Koruma

Bazı durumlarda süreyi azaltmak için ek veya alternatif kaynaklar (fazla mesai, daha fazla işgücü, donanımlı proje ekibi, dış kaynak kullanımı gibi) kullanarak, maliyeti artırmak mümkündür. Bu seçenek genelde proje tamamlanma zamanını kısaltmak yada hedef tarihten önce proje bitirildiğinde sunulan teşvikleri almak için kullanılır. Bu nedenle her yolun mevcut koruması gerçek kritik yolun belirlenmesi için ek parametre olarak kullanılır. Bu kriterin amacı en düşük korumaya sahip olan yolu bulmaktır (min).

Kriter 5: Tasarım Değişikliği Riski

Bazen çıktıdaki hatalar nedeniyle ardıl faaliyetler başlayamaz ve problemler ortaya çıkar. Böyle durumlarda büyük değişiklikler gereklidir. Kaliteden ödün verilmek istenmezse hataya sebep olan tüm faaliyetler yeniden başlatılabilir. Bu nedenle proje yöneticisi, erken uyarı sistemi geliştirilmesi, kaynaklar arasındaki ilişkinin teşviki gibi geri dönüşümlerden projeyi korumalıdır. Bu kriterin amacı tasarımdaki ana revizyon riski yüksek olan yolu bulmaktır (max).

Kriter 6: Ortak Kaynak Kritikliği

Projenin etkin planlanmasından önce, projelerde kaynak sıkıntısı olduğunda kaynakları seviyelendirmeye ihtiyaç vardır. İki bağımsız faaliyet öncelik ilişkisi yoluyla bağlandığı için kaynaklar paylaşılabilir ve sınırlı kaynaklar bağımlı olabilir. Bu nedenle birçok faaliyet aynı kaynak için yarışır. Organizasyonlarda aynı zamanda birden çok proje devam ediyor olabilir ya da herhangi bir zamanda yeni projeler başlayabilir. Bu şartlarda paylaşılan kaynakların proje tamamlanma zamanı üzerindeki etkisi önemlidir.

Bu kriterin amacı ortak kaynak kullanımı en yüksek olan yolun bulmaktır (max).

Kriter 7: Dış riskler

Proje ortamında süreyi etkileyebilen ve belirlenmesi zor çeşitli durumlar vardır. Örneğin; Lojistik/taşıma problemleri, Makine arızaları, Tedarikçi güvensizlikleri, Olumsuz çevre koşulları. Potansiyel etkileri ölçmek için projenin her faaliyeti değerlendirilir. Bu kriterin amacı dış riskleri en yüksek olan yolun bulmaktır (max).

ALTERNATİF: Bu problemde alternatifler yollar başlangıç düğümünden sonuç düğümüne ulaşan yollar olarak belirlenmiştir. Bu yollar aşağıdaki gibidir:

Alternatif 1	: 1-2-3-7-10-22-23
Alternatif 2	: 1-2-3-7-11-21-22-23
Alternatif 3	: 1-2-5-6-7-10-22-23
Alternatif 4	: 1-2-5-6-7-11-21-22-23
Alternatif 5	: 1-2-5-6-8-9-10-22-23
Alternatif 6	: 1-2-5-6-8-9-11-21-22-23
Alternatif 7	: 1-2-5-8-9-10-22-23
Alternatif 8	: 1-2-5-8-9-11-21-22-23
Alternatif 9	: 1-2-4-12-13-14-15-20-21-22-23
Alternatif 10	: 1-2-4-16-17-18-19-20-21-22-23

Çalışmada, Zammori ve ark. tarafından yapılmış projede aynı kriterlerle Fuzzy TOPSIS yöntemi dışında farklı bir ÇKKV tekniği kullanarak kritik yolun belirlenmesi üzerine çalışılmıştır. Sonuçların karşılaştırılabilmesi için anketlerin aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir. Bu bağlamda makaledeki bulanık değerler, α -cut kesme metodu ile durulaştırılarak PROMETHEE yöntemi uygulanmıştır.

4. UYGULAMA

4.1. Yapılan Hazırlık İşlemleri

Bir bulanık sayıyı %100 temsil eden net sayı yoktur. Durulaştırma işlemi yapılırken α -cut metodu kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasının nedeni, α -cut kesme metodunun bulanık sayıları en yüksek temsil etme derecesine sahip yöntem olmasıdır. α -cut yöntemi aşağıda kısaca özetlenmiştir:

li: en kötümser değer, mi: en olası değer, ui: en iyimser değeri göstermek üzere, (li, mi, ui) bir bulanık sayı olsun.

Adım 1: α - kesme değeri için bir grafik değeri belirlenir.

$W_i = (W_i^{\alpha}, W_i^{\beta})$ $i=1,2,\dots,k$ $0 \leq \alpha \leq 1$, a: alt sınır, ü: üst sınır.

Adım2: Bulunan aralık değeri λ indeksi ile birleştirilir.

$0 \leq \lambda \leq 1$

$\lambda = 1$: iyimser karar verici, $\lambda = 0,5$: ılımlı karar verici, $\lambda = 0$: kötümser karar verici.

$AS = \alpha * (m-1) + 1$, $ÜS = u - \alpha * (u-m)$.

Kriter ağırlıklarının 0,5 alfa kesmesi ile durulaştırılmış değerleri Çizelge 3'de ; her kriterin alternatif yollara göre durulaştırılmış değerleri Çizelge 4'- Çizelge 10'da verilmiştir.

NO	KRİTERLER		li	mi	ui	alt sını	üst sını	W
1	PL	Yolun Uzunluğu	0,56	0,66	0,93	0,61	0,795	0,7025
2	PCr	Yolun Kritikliği	0,23	0,43	0,63	0,33	0,53	0,43
3	PC	Yolun Beklenen Maliyeti	0,7	0,9	1	0,8	0,95	0,875
4	AP	Mevcut Koruma	0,63	0,83	0,96	0,73	0,895	0,8125
5	RMR	Tasarım Değişikliği Riski	0,36	0,56	0,76	0,46	0,66	0,56
6	SRC	Ortak kaynak Kritikliği	0,43	0,63	0,83	0,53	0,73	0,63
7	ER	Dış riskler	0,16	0,36	0,56	0,26	0,46	0,36

Çizelge- 3 Kriter ağırlıklarının 0,5 alfa kesmesi ile durulaştırılması

Kriter 1: Yolun Uzunluğu temelinde durulaştırma

YOL	DÜĞÜMLER	PL=Uzunluk					
		li	mi	ui	alt sını	üst sını	net sayı
1	1-2-3-7-10-22-23	108	123	134	115,5	128,5	122
2	1-2-3-7-11-21-22-23	106	124	139	115	131,5	123,25
3	1-2-5-6-7-10-22-23	111	124	133	117,5	128,5	123
4	1-2-5-6-7-11-21-22-23	109	125	138	117	131,5	124,25
5	1-2-5-6-8-9-10-22-23	112	124	133	118	128,5	123,25
6	1-2-5-6-8-9-11-21-22-23	111	127	137	119	132	125,5
7	1-2-5-8-9-10-22-23	90	101	111	95,5	106	100,75
8	1-2-5-8-9-11-21-22-23	89	104	115	96,5	109,5	103
9	1-2-4-12-13-14-15-20-21-22-23	105	124	140	114,5	132	123,25
10	1-2-4-16-17-18-19-20-21-22-23	107	121	139	114	130	122

Çizelge-4 PL kriterinin durulaştırılması

Kriter 2: Yolun Kritikliği temelinde durulaştırma

YOL	DÜĞÜMLER	PCr=Kritiklik					
		li	mi	ui	alt sını	üst sını	net sayı
1	1-2-3-7-10-22-23	0,77	0,97	1,2	0,87	1,085	0,978
2	1-2-3-7-11-21-22-23	0,76	0,98	0,99	0,87	0,985	0,928
3	1-2-5-6-7-10-22-23	0,79	0,98	1,19	0,885	1,085	0,985
4	1-2-5-6-7-11-21-22-23	0,78	0,98	1,23	0,88	1,105	0,993
5	1-2-5-6-8-9-10-22-23	0,8	0,98	1,19	0,89	1,085	0,988
6	1-2-5-6-8-9-11-21-22-23	0,79	1	1,22	0,895	1,11	1,003
7	1-2-5-8-9-10-22-23	0,64	0,795	0,99	0,718	0,893	0,805
8	1-2-5-8-9-11-21-22-23	0,64	0,82	1,02	0,73	0,92	0,825
9	1-2-4-12-13-14-15-20-21-22-23	0,75	0,98	1,25	0,865	1,115	0,99
10	1-2-4-16-17-18-19-20-21-22-23	0,76	0,95	1,24	0,855	1,095	0,975

Çizelge 5 PCr kriterinin durulaştırılması

Kriter 3: Yolun Beklenen Maliyeti temelinde durulaştırma

YOL	DÜĞÜMLER	PC=Maliyet					
		li	mi	ui	alt sını	üst sını	net sayı
1	1-2-3-7-10-22-23	495	520	539	507,5	529,5	518,5
2	1-2-3-7-11-21-22-23	1084	1116	1148	1100	1132	1116
3	1-2-5-6-7-10-22-23	525	554	577	539,5	565,5	552,5
4	1-2-5-6-7-11-21-22-23	1114	1150	1186	1132	1168	1150
5	1-2-5-6-8-9-10-22-23	650	682	712	666	697	681,5
6	1-2-5-6-8-9-11-21-22-23	1037	1075	1116	1056	1096	1076
7	1-2-5-8-9-10-22-23	361	390	422	375,5	406	390,8
8	1-2-5-8-9-11-21-22-23	748	783	826	765,5	804,5	785
9	1-2-4-12-13-14-15-20-21-22-23	1182	1214	1249	1198	1232	1215
10	1-2-4-16-17-18-19-20-21-22-23	804	835	865	819,5	850	834,8

Çizelge 6 PC kriterinin durulaştırılması

Kriter 4: Mevcut Koruma temelinde durulaştırma

YOL	DÜĞÜMLER	AP=Koruma					
		li	mi	ui	alt sını	üst sını	net sayı
1	1-2-3-7-10-22-23	1,24	2,24	4,9	1,74	3,57	2,655
2	1-2-3-7-11-21-22-23	0,97	1,88	4,03	1,425	2,955	2,19
3	1-2-5-6-7-10-22-23	1,29	2,25	4,68	1,77	3,465	2,618
4	1-2-5-6-7-11-21-22-23	0,24	1,88	3,85	1,06	2,865	1,963
5	1-2-5-6-8-9-10-22-23	1,23	2,13	4,35	1,68	3,24	2,46
6	1-2-5-6-8-9-11-21-22-23	1,06	1,9	3,8	1,48	2,85	2,165
7	1-2-5-8-9-10-22-23	1,21	3,08	6,94	2,145	5,01	3,578
8	1-2-5-8-9-11-21-22-23	1,03	2,84	6,68	1,935	4,76	3,348
9	1-2-4-12-13-14-15-20-21-22-23	0,97	1,96	4,92	1,465	3,44	2,453
10	1-2-4-16-17-18-19-20-21-22-23	1,42	2,82	7,08	2,12	4,95	3,535

Çizelge 7 AP kriterinin durulaştırılması

Kriter 5: Tasarım Değişikliği Riski temelinde durulaştırma

YOL	DÜĞÜMLER	RMR=Revizyon riski					
		li	mi	ui	alt sını	üst sını	net sayı
1	1-2-3-7-10-22-23	38,08	65,16	69,31	51,62	67,24	59,43
2	1-2-3-7-11-21-22-23	43,08	66	69,67	54,54	67,84	61,19
3	1-2-5-6-7-10-22-23	57,58	69,27	71,32	63,43	70,3	66,86
4	1-2-5-6-7-11-21-22-23	62,58	70	71,68	66,29	70,84	68,57
5	1-2-5-6-8-9-10-22-23	64,56	73,04	74,65	68,8	73,85	71,32
6	1-2-5-6-8-9-11-21-22-23	67,58	73,8	75	70,69	74,4	72,55
7	1-2-5-8-9-10-22-23	10	43,44	67,66	26,72	55,55	41,14
8	1-2-5-8-9-11-21-22-23	13,03	44,2	68	28,62	56,1	42,36
9	1-2-4-12-13-14-15-20-21-22-23	40,62	42	66,18	41,31	54,09	47,7
10	1-2-4-16-17-18-19-20-21-22-23	30,68	54	60,13	42,34	57,07	49,7

Çizelge 8 RMR kriterinin durulaştırılması

Kriter 6: Ortak Kaynak Kritikliği temelinde durulaştırma

YOL	DÜĞÜMLER	SRC=Ortak kaynak					
		li	mi	ui	alt sını	üst sını	net sayı
1	1-2-3-7-10-22-23	3	5,6	6,6	4,3	6,1	5,2
2	1-2-3-7-11-21-22-23	2	5	8	3,5	6,5	5
3	1-2-5-6-7-10-22-23	1,3	4,3	7	2,8	5,65	4,225
4	1-2-5-6-7-11-21-22-23	3	5,6	8,6	4,3	7,1	5,7
5	1-2-5-6-8-9-10-22-23	0,6	3,6	6	2,1	4,8	3,45
6	1-2-5-6-8-9-11-21-22-23	1,3	4,3	7	2,8	5,65	4,225
7	1-2-5-8-9-10-22-23	0	2	4,3	1	3,15	2,075
8	1-2-5-8-9-11-21-22-23	0	2	4,3	1	3,15	2,075
9	1-2-4-12-13-14-15-20-21-22-23	0	0	3	0	1,5	0,75
10	1-2-4-16-17-18-19-20-21-22-23	0	1	3,6	0,5	2,3	1,4

Çizelge 9 SRC kriterinin durulaştırılması

Kriter 7: Dış riskler temelinde durulaştırma

YOL	DÜĞÜMLER	ER=Dış riskler					
		li	mi	ui	alt sını	üst sını	net sayı
1	1-2-3-7-10-22-23	0	2,4	3	1,2	2,7	1,95
2	1-2-3-7-11-21-22-23	0	2,4	3	1,2	2,7	1,95
3	1-2-5-6-7-10-22-23	0	0	3	0	1,5	0,75
4	1-2-5-6-7-11-21-22-23	1,3	4,3	7	2,8	5,65	4,225
5	1-2-5-6-8-9-10-22-23	0	2,4	3	1,2	2,7	1,95
6	1-2-5-6-8-9-11-21-22-23	0,6	3,6	6	2,1	4,8	1
7	1-2-5-8-9-10-22-23	1,6	4,3	6,6	2,95	5,45	4,2
8	1-2-5-8-9-11-21-22-23	0,6	3,6	6	2,1	4,8	3
9	1-2-4-12-13-14-15-20-21-22-23	2	5	8	3,5	6,5	5
10	1-2-4-16-17-18-19-20-21-22-23	3	5,6	8,6	4,3	7,1	5,7

Çizelge 10 ER kriterinin durulaştırılması

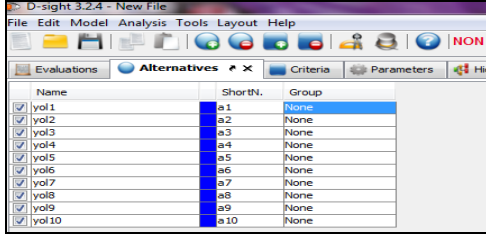
4.2. PROMETHEE Uygulaması

Alternatiflerin birbirlerine olan üstünlüklerine göre belirlenen ve önem skalasından yararlanılarak oluşturulan göre matris değerleri aşağıdaki gibidir. Ayrıca kriterin amacı, kriterler için tercih fonksiyonlarından hangisinin seçildiği ve belirlenen parametre değerleri Çizelge 11'de yer almaktadır.

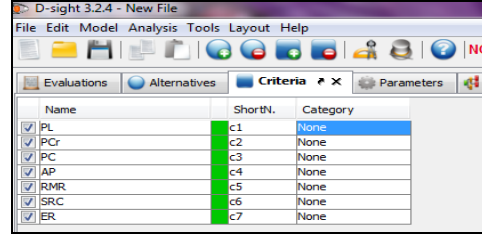
Kriter		ALTERNATİF										Max/ Min	Kriter Tipi	Parametre
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10			
K1	PL	7	8	8	8	8	9	1	1	8	7	max	2	l=6
K2	PCr	2	4	2	2	2	1	9	9	2	2	min	2	l=3
K3	PCr	2	8	2	8	4	7	1	5	9	5	max	5	s=1, r=5
K4	AP	6	8	6	9	7	8	1	2	7	1	min	4	q=1, p=6
K5	RMR	6	7	8	8	9	9	1	2	3	4	max	6	$\sigma=1$
K6	SRC	8	8	7	9	6	7	3	3	1	2	max	4	q=1, p=5
K7	ER	3	3	1	7	3	2	7	5	8	9	max	6	$\sigma=1$

Çizelge 11. Başlangıç Verileri

PROMETHEE yöntemini çözüme ulaştıran farklı yazılımlar vardır. Bu çalışmada ele alınan problemin PROMETHEE yöntemi ile çözümü yapılırken Decision Sight programının D-sight 3.2.4 versiyonu kullanılmıştır. Ekran çıktıları Resim 1. ve Resim 2.'de verilmiştir.



Resim 1. Alternatifler



Resim 2. Kriterler

Alternatif ve kriterlerin tanımlanmasının ardından önceden belirlenmiş olan tercih fonksiyonlarının parametrelerinin aldıkları değerler programa girilmiştir. Resim 3.'de ekran çıktısı gösterilmiştir.

PROMETHEE yönteminin çözümü için kriter ağırlıklarının bulunması gereklidir. Kriterlerin ağırlıkları AHP yöntemi kullanılarak bulunmuş ve veriler D-sight programında kullanılmıştır.

Zammori ve ark. tarafından yapılan çalışmada elde edilen alternatiflerin kriterlere göre aldıkları bulanık değerlerin durulaştırılmasıyla elde edilen net sayılar aşağıda görüldüğü üzere programa başlangıç verileri olarak girilmiştir.

Criteria	Type	Min/Max	Function	Abs/Rel	Indiff.	Pref.	Weight	Unit	Scale	Decimals
PL	Pair Wise	Maximize	U-Shape	Absolute	0		14,0%		Numerical	1
PCr	Pair Wise	Minimize	U-Shape	Absolute	0,06		3,0%		Numerical	1
PC	Pair Wise	Maximize	Linear	Absolute	400	1.000	38,4%		Numerical	1
AP	Pair Wise	Minimize	Level	Absolute	1	2	27,3%		Numerical	1
RMR	Pair Wise	Maximize	Gaussian	Absolute		41	6,1%		Numerical	1
SRC	Pair Wise	Maximize	Level	Absolute	1	5	9,1%		Numerical	1
ER	Pair Wise	Maximize	Gaussian	Absolute		0,75	2,0%		Numerical	1

Resim 3. Parametreler

Criteria	Weight
PL	14,0%
PCr	3,0%
PC	38,4%
AP	27,3%
RMR	6,1%
SRC	9,1%
ER	2,0%

Resim 4. Kriter Ağırlıkları

	PL	PCr	PC	AP	RMR	SRC	ER
yol1	122,0	1,0	518,5	2,7	59,4	5,2	2,0
yol2	123,5	0,9	1.116,0	2,2	61,2	5,0	2,0
yol3	123,0	1,0	552,5	2,6	66,9	4,2	0,8
yol4	124,3	1,0	1.150,0	2,0	68,6	5,7	4,2
yol5	123,3	1,0	697,0	2,5	71,3	3,4	2,0
yol6	125,5	1,0	1.096,0	2,2	72,6	4,2	3,4
yol7	100,8	0,8	406,0	3,6	41,1	2,1	4,2
yol8	103,0	0,8	804,5	3,3	42,4	2,1	3,4
yol9	123,5	1,0	1.232,0	2,5	47,7	0,8	5,0
yol10	122,0	1,0	850,0	3,5	49,7	1,4	5,7

Resim 5. Başlangıç Verileri

4.3. Uygulama Sonuçları

Karar vericilere çeşitli istatistiksel analizler yapabilme imkânı tanıyan Decision-Sight programında yapılan tüm analiz işlemleri duyarlılık analizi bölümünde ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Sonuç olarak elde edilen alternatiflerin rank sıralaması Resim-6'da, sonuç tablosu Resim-7'de verilmiştir.

Alternative	Rank	Score	Positive Fl...	Negative F...
yol1	7	-0,120	0,060	0,179
yol2	3	0,176	0,227	0,051
yol3	6	-0,078	0,086	0,164
yol4	1	0,251	0,279	0,029
yol5	5	0,024	0,136	0,112
yol6	2	0,242	0,263	0,021
yol7	10	-0,315	0,043	0,357
yol8	9	-0,159	0,056	0,215
yol9	4	0,136	0,223	0,087
yol10	8	-0,157	0,053	0,210

Resim 6. Skor Tablosu

Resim 7. Sonuç Tablosu

Resim 7.'de görüldüğü gibi yapılan tam sıralama sonucu en kritik yol 4.yol; diğer alternatifler ise 6.yol-2.yol- 9.yol-5.yol-3.yol-1.yol-10.yol-8.yol-7.yol şeklinde sıralanmıştır.

5. SONUÇLAR

En iyi yol PROMETHEE ile 4. yol; TOPSIS ile 5.yol; en kötü yol ise her iki yöntemde de 7. yol olarak bulunmuştur. 4. ve 5. yolun her kriter için, bulanık değerlerinin durulaştırılmış net hali ve amaç tipleri Çizelge 12' de verilmiştir.

Kriterler	4.yol	5.yol	Amaç
1.kriter	124,25	123,25	Max
2.kriter	0,993	0,988	Min
3.kriter	1150	681,5	Max
4.kriter	1,963	2,46	Min
5.kriter	68,57	71,32	Max
6.kriter	5,7	3,45	Max
7.kriter	4,225	1,95	Max

Çizelge 12. Kriterlerin değerleri ve amaç tipleri

Çizelge 12. incelendiğinde amaçlara göre tüm kriterler açısından 4 ve 5.yol değerlendirildiğinde 4.yolda 5 amaca, 5.yolda 2 amaca ulaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla 4.yolun daha iyi olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Albadvi, A., “Formulating national information technology strategies: A preference ranking model using PROMETHEE method”, *European Journal of Operational Research*, 153, 290– 296, 2004.
- Albadvi, A., Chaharsooghi, S.K., ve Esfahanipour, A., “Decision making in stock trading: An application of PROMETHEE”, *European Journal of Operational Research*, 177, 673–683, 2007.
- Brans, J.P., Vincke, P., “A Preference Ranking Organization Method: The PROMETHEE Method for MCDM”, *Management Science*, Cilt 31, No 6, 647-656, 1985.
- Charnes, A., Cooper, W.W. ve Rhodes, E., “Measuring The Efficiency of Decision MakingUnits”, *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444, 1978.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., “PROMETHEE Sıralama Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Baskıda, (2007).
- Zammori, F.A. et al., “A fuzzy multi-kriteria approach for circritical path definition”, *International Journal of Project Management*, 27, 278-291, 2009.
- Keskinel F. Prof. Dr., Şebeke Bazlı Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi, *Birsen Yayınevi*, İstanbul, 2000.
- Roy B. ve Bouyssou D., “Aide Multicritere a la decision: Methods et Cas.” *Economica*, Paris, 1993.
- Saaty T.L., “How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operational Research*, 48, 9-26, 1990.
- Saaty T.L., “Decision making with dependence and feedback: The Analytic Network Process”, *RWS Publications*, Pittsburgh, A.B.D., 1996.
- Zenely, M., “Optimal System Design with Multiple Criteria”, *Engineering Cost and Production Economics*, 10: 89-94, 1986.

TEPKİSEL PROJE ÇİZELGELEME YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Ediz ATMACA
Gazi Üniversitesi
Sahil DİNDAR
Yıldızlar Grup

ÖZET

Proje, başlangıç ve bitiş noktalarına sahip, para, işgücü, ekipman gibi kaynakların tüketildiği faaliyetler bütünü olarak düşünülebilir. Tepkisel çizelgeleme, çizelgeyi, çizelgenin gerçekleşme zamanında karşılaşılan bozulmalara karşı onarma sürecidir. Proje ortamında da yaşanan bozulmalar sebebiyle başlangıç çizelgelerinden sapmalar görülmekte ve başlangıç çizelgeleri geçerliliğini kaybetmektedirler. Bu sebeple çizelgelerin onarılması, planlamanın etkinliğini korumak için uygulanması gereken bir işlemdir. Bu kapsamda tepkisel proje çizelgeleme, projede meydana gelen bozulmalar sonucu geçerliliğini kaybeden başlangıç çizelgesinin yenilenmesi/onarılması adımlarını içerir.

Yapılan çalışmada, kaynak kısıtlı tepkisel proje çizelgeleme problemi üzerinde durularak, literatür araştırması yapılmıştır. Çalışmalar, sektör, konu, uygulanan yöntem ve çizelgeleme ölçütleri açısından karşılaştırılarak, çalışmalarla ilgili bilgiler verilmiştir.

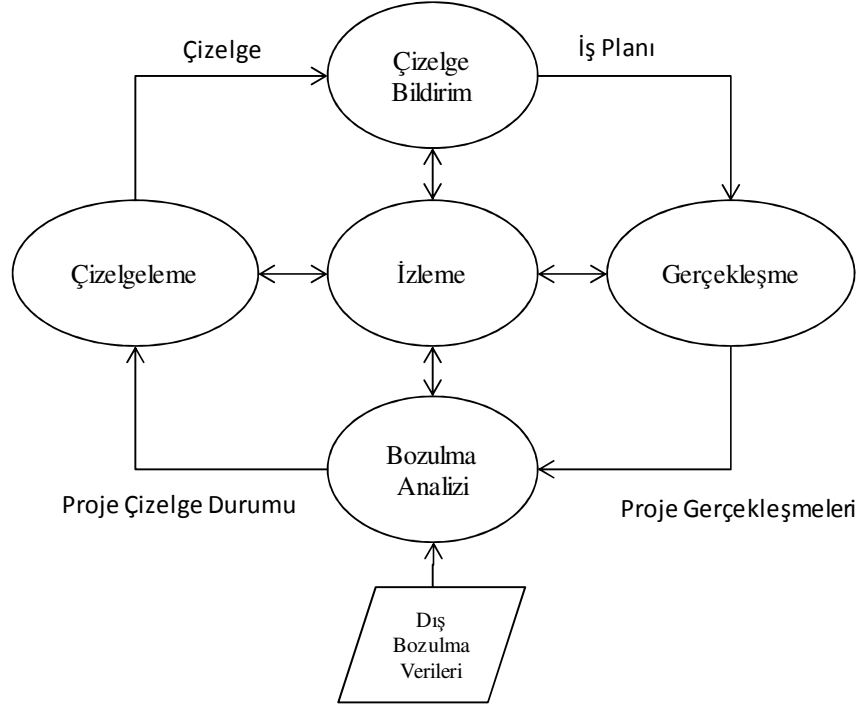
Anahtar Kelimeler: *Tepkisel Çizelgeleme, Tepkisel Proje Çizelgeleme, Kaynak Kısıtlı Proje Çizelgeleme*

1. GİRİŞ

Çizelgeleme, belirli amaçlar doğrultusunda sınırlı kaynakların işlere atanması ile ilgilenen; üretim ve hizmet sistemlerinde çok önemli role sahip bir karar verme sürecidir. Tepkisel çizelgeleme, bir çizelgeyi, çizelgenin gerçekleşme zamanında karşılaşılan bozulmalara karşı onarma sürecidir. Tepkisel proje çizelgeleme ise projede meydana gelen bozulmalar sonucu geçerliliğini kaybeden başlangıç çizelgesinin yenilenmesi/onarılması adımlarını içerir. Tepkisel proje çizelgelemede ana unsur, üretim ya da proje işlemlerinin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan bozulmalara ilişkin verilerin üretim ortamlarından alınarak bilgi sistemlerine aktarılması, bu sistemlerde bozulmaların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucu çizelgelerin onarım kararlarının verilerek onarılması işlemlerini sistematik bir yapıya taşımaktır.

Proje yönetiminde, çizelge bilgileri, projenin yürütüldüğü üretim alanında ya da hizmet noktasında bulunan ilgili kullanıcılara proje yönetim yazılımlarının haberleşme sistemleri ve arayüzleri aracılığıyla taşınır. Projenin yürütülmesine ilişkin veriler diğer bir tanımla proje durum bilgileri ise ilgili üretim veya hizmet ortamından dijital olan veya olmayan kayıtlar aracılığıyla toplanır. Projenin uygulama sorumluları üretim veya hizmet işlemlerine ilişkin durum bilgilerini altyapısı uygun olan ilgili proje yönetim yazılımlarına aktarırlar. Durum bilgilerinin aktarımı esnasında, altyapısı uygun olan proje

yönetim yazılımlarına, proje aktivitelerine ilişkin ilerleme bilgilerinin yanısıra yaşanan bozulmalara ilişkin bilgiler de girilir ve bozulmanın çizelge üzerine etkileri analiz edilir. Bu noktada yöneticiler tarafından belirlenen tepkisel çizelgeleme yaklaşımına göre çizelgede onarıma gitme kararı verilir ve onarılmış çizelge bilgileri aynı yazılım haberleşme sistemleri ve arayüzleri ile üretim veya hizmet uygulayıcılarına taşınır ve onarılmış çizelge uygulamaya konulur. Riddick (1999) tarafından tasarlanan kavramsal atölye tepkisel çizelgeleme sisteminin bileşenlerine ilişkin bilgi akış şeması, tepkisel proje çizelgeleme sistemine uyarlanarak Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Tepkisel proje çizelgeleme sistemi bileşenlerine ilişkin bilgi akış şeması

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Brucker vd. (1999), çalışmasında kaynak kısıtlı proje çizelgeleme problemini, atölye tipi çizelgeleme problemi ile ortak tabanda buluşturacak şekilde parametre sembolleri ile modellemiş ve kaynak kısıtlı proje çizelgeleme problemleri ve çözüm yöntemlerinin genel sınıflandırmasını yapmıştır.

Herroelen ve Leus (2004), bozulmalara karşı olabildiğince korunabilmesini sağlayan sağlam çizelgelerin oluşturulması ve beklenmedik olayların gerçekleşmesinde çizelgeyi yenileme ve yeniden en iyilenmesini sağlayan tepkisel proje çizelgeleme için uygun yaklaşımları incelemişlerdir.

Herroelen ve Leus (2005), daha sonraki çalışmalarında ise belirsizlik altında çizelgelemede temel yaklaşımlar olan tepkisel çizelgeleme, stokastik proje çizelgeleme, bulanık proje çizelgeleme, sağlam çizelgeleme ve duyarlılık analizi üzerinde incelemelerini sürdürmüşlerdir.

Policella ve Rasconi (2005), çalışmalarında tepkisel çizelgeleme problemlerinin örnekleri için geliştirilen karşılaştırmalı değerlendirme islev birimi için bazı temel fikirlere yer vermişlerdir. Proje çizelgeleme problemleri üzerinde durmuş ve özel bir probleme yönelik RCPSP/ max (kaynak kısıtlı proje çizelgeleme problemi) karşılaştırmalı değerlendirme islev birimi anlatılmıştır.

Wang (2005), çalışmasında, teslim zamanları kısıtı dikkate alınarak ürün geliştirme projelerinin çizelgelenmesini modellemiştir. Beklenmeyen olaylar sonucu bozulmuş çizelgeleri kaynak çakışma maliyetlerini en küçükleyecek şekilde düzeltecek meta-sezgisel yaklaşımlara dayanan tepkisel çizelgeleme yöntem bilimi geliştirmiştir.

Dinç (2005), uzun yıllardır yapımı devam eden ve proje yönetim teknikleri kullanılmadan planlanmış bir baraj ve hidroelektrik santrali projesini PERT ve CPM tekniklerini kullanarak programlamış, çeşitli alternatif senaryolardan en iyi sonuç vereni seçerek, projenin bu güne kadar tamamlanamamış olan kısmı için yeniden bir program oluşturmuştur.

Vonder vd. (2007) çalışmalarında kaynak kısıtlı proje çizelgelerinde aktivite süresi değişimi vb. gibi projenin yürütülmesi aşamasında başlangıç çizelgesini duraksatan bozulmaları onarım için sezgisel tepkisel çizelgeleme prosedürü önermişlerdir. Amaç, başlangıç çizelgesi ile onarılan çizelgeler arasındaki farkı minimize etmektir. Öncelik kuralı bazlı sezgiseller, örnekleme yaklaşımı ve ağırlıklı erkenlik-geçlik sezgiseli örnek projeler üzerinde uygulanmış ve sonuçları karşılaştırılmıştır. Çalışmalarında farklı kestirimci ve tepkisel proje çizelgeleme prosedürlerinin performanslarını kararlı süreli proje tamamlanma zamanı bazında değerlendirmişlerdir. Kestirimci RFDFF sezgisel yöntemi, başlangıç çizelgeleri için en kararlı çizelgeyi vermektedir.

Hekimoğlu (2007) çalışmasında, kaynak atamada kullandığı iki öncelik kuralı ile Primavera V.4.1'in ve MS Project 2003'ün performans değerlendirmesi, referans kabul edilen test problemleri bazında yapmış ve karşılaştırmalı olarak sonuçları sunmuştur. Bulunan en iyi değerden sapma miktarına bağlı olarak Yazılımların kaynak atama kabiliyetleri ölçülmüştür. PSPLIB'den alınan kısıtlı kaynaklarla proje çizelgeleme problemleri, ProGen tarafından faktörel tasarım altında üretilmiştir. Elde edilen sonuçlara istatistiksel testler uygulayarak parametrelerin etkinliği araştırılmıştır. Sonuçlarda, proje yönetimi yazılım paketleri arasında Primavera V.4.1'in LFT kuralı ile en iyi sonucu sağladığı görülmüştür.

Paksoy (2007) çalışmasında, Delphi 6 kullanarak, kaynak kısıtlı proje çizelgelemeye yönelik olarak genetik algoritma hazırlamıştır. Algoritma; literatürde bulunan dört veri kümesi üzerinde, toplam 2040 çizelgeleme problemi ile test edilmiştir. Test edilen problemler neticesinde; elde edilen proje bitirme sürelerinin tatmin edilebilir düzeyde olduğu gözlenmiştir. Geliştirilen algoritma, basit problemlerde evrensel (global) sonuçlar verirken, karmaşık problemlerde genellikle yerel sonuçlar üretebilmektedir.

Çubukçu (2008) çalışmasında bulanık faaliyet süreli kaynak kısıtlı proje çizelgelemesi problemini ele almıştır. Öncelikle, proje ağında yer alan faaliyetler için BIFPET (Belief in Fuzzy Probability Estimations of Time) metodolojisine uygun olarak bulanık sayı üyelik fonksiyonları belirlenmiştir. Ele alınan kaynak kısıtlı proje çizelgeleme problemi, karışık tamsayı matematiksel model kullanılarak modellenmiş ve değişken maliyetli çoklu proje kaynakları modele dahil edilmiştir. Oluşturulan optimizasyon modeli için mevcut bulunan hesaplama karmaşıklığı sebebiyle, başlangıç çözümünü belirlemek için sezgisel algoritma oluşturulmuş ve çözüm uzayının sınırlandırılması yaklaşımıyla farklı büyüklükteki problemler çözümlenmiştir. Bu şekilde, projelerin planlanmasında zaman ve maliyet risklerinin en aza indirileceği ve bu risklerin proje yöneticisi tarafından denetlenmesini sağlayacak bir yöntem oluşturulmuştur.

Sarı (2008) çalışmasında, kaynak kısıtlı proje çizelgeleme problemi için sürekli olurlu arama bölgesinde arama yapan iki algoritma geliştirmiştir. Literatürde yer alan çalışmalarda, olursuz çözüm bölgesini de çözüm kümesine dahil ederek arama yapılmasına karşın, bu çalışmada tümüyle olurlu bir

yapı korunarak öncelik ilişkilerini bozmayacak şekilde tasarlanan algoritmalarla, literatürde en çok kullanılan veri setleri çözülmüştür. Dağıtık ve genetik algoritma olarak kullanılan algoritmaların birbirlerine göre benzerlik ve farklılıkları çözümlerle ortaya konulmuştur. Bu çalışmada da proje çizelgeleme kavramı ele alınmış olup, metasezgisel yöntemlerin kaynak kısıtlı proje çizelgeleme optimizasyonunda, mühendislik çalışmalarında sıkça kullanılan, Matlab paket programı ile bir uygulaması yapılmış ve önemli çıkarımlar elde edilmiştir.

Ökmen (2008) çalışmasını inşaat projelerinde faaliyet şebeke çizelgeleri ve tahmini maliyetler üzerindeki belirsizlik etkisini değerlendirmek ve inşaat projelerinde belirsizliğin incelenmesi için kullanılabilir benzetim tabanlı çizelge ve maliyet risk analizi modelleri geliştirmek üzerine yürütmüştür. İki yeni benzetim tabanlı çizelge risk modeli, Korelasyonlu Çizelge Risk Analizi Modeli (CSRAM) ve Korelasyonlu Bulanık Çizelge Risk Analizi Modeli (CFSRAM), faaliyet sürelerinin ve risk faktörlerinin korelasyonlu olduğu durumda belirsizlik altında inşaat faaliyet şebekelerinin irdelenmesi için önerilmiş ve ayrıca yeni bir benzetim tabanlı maliyet risk modeli, Korelasyonlu Maliyet Risk Analizi Modeli (CCRAM), maliyetlerin ve risk faktörlerinin korelasyonlu olduğu durumda belirsizlik altında erken inşaat maliyetlerinin tahlil edilmesi için sunulmuştur. Bu modellerde, korelasyon, dolaylı ve niteliksel olarak sağlanmaktadır. Modeller, çizelge ve maliyet yönetimini destekleme amaçlı risk faktörü duyarlılık bilgisi sunabilmektedir. Olasılık ve bulanık küme, modellerin teorik mantığını geliştirmek için kullanılan başlıca matematiksel kuramlardır. Çalışmada, modellerin etkinliği, kurgusal ve gerçek uygulamalar ile değerlendirilmiştir. Bu uygulamalarda elde edilen bulgular, CSRAM, CFSRAM ve CCRAM' in teorik beklentilerle uyumlu bir şekilde işlediğini ve gerçekçi sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

Çekmece (2009) çalışmasında Primavera Enterprise V.6.0 - Project Management yazılımı ve MS Project 2007 yazılımının kaynak kısıtlı proje çizelgeleme probleminde, aşırı kaynak yüklenmiş problem çözümleri için kaynak dağıtma kabiliyetlerini değerlendirmiştir. Primavera ve MS Project yazılımının performansını değerlendirmek için PSPLIB'den 45 adet aşırı kaynak yüklenmiş örnek proje seçilmiştir. Primavera yazılımının üç kaynak atama önceliği ve MS Project yazılımının iki kaynak atama önceliği kıyaslanmıştır. Farklı kaynak atama önceliklerine göre yazılımların en iyi çözümleri t-test kullanılarak kıyaslanmıştır. Sonuçlar, alt sınır değerleriyle ve önceki çalışmalarda sezgisel yöntemler kullanılarak elde edilmiş optimum sonuçlarla kıyaslanmıştır.

Alver (2009) kaynak kısıtlı proje çizelgeleme probleminin çözümü için Karınca Kolonisi Optimizasyonu Algoritması kullanmıştır. Karınca Kolonisi Optimizasyonu Algoritması'nda başlangıç çizelgesi oluşturmak için 6 farklı öncelik kuralı kullanılmıştır. Geliştirilen uygulama algoritmanın karakteristik değişkenlerinin farklı değerleri ile 480 değişik kaynak kısıtlı proje çizelgeleme problemi için çalıştırılmış ve elde edilen çözümler problemlerin optimum çözümleri ile karşılaştırılarak bulunan sonuçlar analiz edilmiştir.

Atasever (2009) çalışmasında kısıtlı kaynak ve devresel değişkenli proje çizelgeleme için bir algoritma tasarlayarak, tek ve çok kaynak kısıtı ile tekli ve çoklu projeler üzerinde algoritmanın çalışmasını test problemleri üzerinde denemiştir. Proje yöneticilerine karar desteği sağlayacak şekilde geliştirilen algoritmanın kullanıldığı bir yazılım hazırlanmıştır. Yapı sektöründe bir uygulama projesi bu yazılım ile çizelgelenmiştir. Bu çalışmada kaynak maliyetlerinin ve kapasitelerinin devresel değişkenlik gösterdiği durumlarda kullanılmak üzere sezgisel bir algoritma önerilmiş ve bir karar destek sistemi geliştirilmiştir.

Önerilen algoritmanın literatürde yer alan test problemleri üzerinde denenmesi için bir yazılım geliştirilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Test problemlerinin denenmesi ile elde edilen sonuçlara dayanarak, algoritmanın tutarlı ve geçerli sonuçlar ürettiği, hızlı sonuç veren bir algoritma olduğu söylenebilmektedir. Algoritmanın hızlı çalışıyor olması sebebiyle, karar destek sistemlerinde, başlangıç çözüm oluşturmakta ve diğer proje yönetim yazılımların içerisinde kullanılması önerilmiştir.

Araştırmacılar tarafından proje yönetim yazılımlarının performansını karşılaştıran çalışmalar Johnson (1992), Maroto ve Tormos (1994), Maroto, vd. (1996), Burley (1995), Farid ve Manoharan (1996), Kolisch (1999), Mellentien ve Trautmann (2001), Trautmann ve Baumann (2009), Kastor ve Sirakoulis (2008), Hekimoğlu (2007), Çekmece (2009) olarak sıralanabilir.

Son yıllarda yapılan çalışmalara bakılacak olursa, Hekimoğlu (2007) tarafından yapılan çalışmada Primavera V.4.1'in ve MS Project 2003'ün performans değerlendirmesi, referans kabul edilen test problemleri (PSPLIB'den alınan kısıtlı kaynaklarla proje çizelgeleme problemleri, ProGen tarafından faktörel tasarım altında üretilmiştir.) bazında karşılaştırmalı olarak yapılmıştır. Deney sonuçlarında Primavera V.4.1'in daha üstün performans gösterdiği tespit edilmiştir

Kastor ve Sirakoulis (2008) tarafından yapılan çalışmada Primavera V.6-Project Management (P6) yazılımı ile MS Project 2007 yazılımı karşılaştırılmıştır. Yazılım ve ilgili öncelik kurallarının performans sıralaması P6-Default, P6-LST, MS Project 2007 olarak belirlenmiştir.

Trautmann ve Baumann (2009) tarafından yapılan çalışmada Primavera V.6, ACO ve CSP yazılımlarının performansları değerlendirilmiştir.

ACO yazılımı için ardılların toplam sayısı, bolluk zamanı (FF), ardılların ve öncüllerin toplam sayısı olmak üzere 3 öncelik kuralı seçilmiş, CSP yazılımı için CARLO (Cost and Resource Levelling Algorithm), en geç tamamlanma zamanı (LFT) - aktivite süresi (Duration) - toplam bolluk süresi öncelik kuralı (TF) ve en küçük başlangıç zamanı (EST)- en geç tamamlanma zamanı (LFT) olmak üzere 3 öncelik kuralı seçilmiş, Primavera V.6 yazılımı için en geç başlama zamanı (LST)-en geç tamamlanma zamanı (LFT), en geç tamamlanma zamanı (LFT)- aktivite süresi (Duration) , bolluk zamanı (FF)-en geç başlama zamanı (LST) olmak üzere 3 öncelik kuralı seçilmiştir. Deney sonuçlarına göre en iyi performans CARLO öncelik kuralı ile çalıştırılan CSP yazılımı tarafından sağlanmış, bunu Primavera V.6 yazılımının en geç bitiş zamanı-en büyük aktivite süresi öncelik kuralı izlemiştir.

Çekmece (2009) tarafından yapılan çalışmada Primavera Enterprise V.6.0 - Project Management (P6) ve MS Project 2007 (MS)'nin aşırı kaynak yüklenmiş 30, 60 ve 120 aktiviteli kaynak kısıtlı proje çizelgeleme problem çözümleri için kaynak dağıtma kabiliyetleri değerlendirilmiştir. P6'nın üç kaynak atama önceliği ve MS'nin iki kaynak atama önceliği kıyaslanmıştır. Farklı kaynak atama önceliklerine göre P6 ve MS'nin en iyi çözümleri t-test kullanılarak kıyaslanmıştır. P6 ve MS'in sonuçları alt sınır değerleriyle ve önceki çalışmalarda sezgisel yöntemler kullanılarak elde edilmiş optimum sonuçlarla kıyaslanmıştır. 14 farklı kıyaslama sonucunda, genel olarak bakıldığında P6'nın LFT öncelik kuralının en iyi sonucu verdiği, P6'nın TF öncelik kuralının ikinci en iyi sonucu verdiği ve MS Project 2007 yazılımının üçüncü en iyi sonucu verdiği tespit edilmiştir.

3. SONUÇ

Tıpkı üretim ortamında olduğu gibi proje ortamında da yaşanan bozulmalar sebebiyle başlangıç planlarından (çizelgelerinden) sapmalar görülmekte ve uygulamaya konulan başlangıç çizelgeleri geçerliliğini kaybetmektedirler. Bu sebeple proje yönetim sistemlerinde tepkisel proje çizelgeleme yöntemi ile çizelgelerin onarılması, proje planlama, yürütme ve kontrol süreçlerini birbirine bağlayan ve planlamanın etkinliğini korumak için uygulanması gereken bir işlemdir. Üretim, hizmet ve proje yönetiminde, kesin çizelgeler uygulamaya konulduktan sonra, meydana gelen değişimlerin neden olduğu çizelge performans azalmalarına karşı sistemi koruyacak şekilde çizelgelerin yeniden onarılması olarak adlandırılan tepkisel çizelgeleme yaklaşımları uygulanmaktadır.

Yapılan çalışmada, tepkisel proje çizelgeleme hakkında literatürde yapılan çalışmalar incelenerek, çalışmaların ortaya çıkışı, genel kapsamı ve günümüze kadar değişimi hakkında bilgi verilmiştir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, tepkisel çizelgeleme yaklaşımları üzerine yapılan çalışmaların daha çok üretim sistemlerine yönelik olduğu görülmektedir. Hizmet sistemlerinin ve proje yönetiminin baz alındığı tepkisel çizelgeleme çalışmaları ise son yıllarda yapılmaya başlanmıştır. Yapılan tepkisel proje çizelgeleme çalışmalarında ise, sınırlı büyüklükteki teorik problemlere uygulandığında kesin çözüm üretebilen algoritmalara yer verilmiştir. Literatürde tepkisel proje çizelgeleme sürecinin büyük boyutlu ve karmaşık yapıdaki bir gerçek hayat problemine ayrıntıları ile uygulayan bir çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca, metasezgisel yöntemlerle proje çizelgelemesinin yapılmasının üst seviye bilgi birikimi gerektirdiği, bu sebeple gerçek hayat koşullarında uygulamasının zor olduğu literatürdeki çalışmalarda vurgulanmıştır. Bu nedenle, günümüzde proje çizelgelemesi ve yönetiminde en çok kullanılan araçların yazılım paketleri olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

Alver S., 2009, "Using Ant Colony Optimization To Find An Optimum Solution For Resource Constrained Project Scheduling Problem, Thesis For The Degree Of Master, Marmara University, Institute For Graduate Studies In Pure And Applied Sciences, İstanbul, 2009, 3, 2, 86-94.

Atasever C.T., 2009, "Proje Çizelgelemede Kısıtlı Kaynakları ve Devresel Değişkenlikleri Dikkate Alan Bir Algoritma Önerisi", Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2009, 60-72, 85-97, 103-109.

Brucker, P., Drexler, A., Möhring, R., Neumann, K. and Pesch, E., 1999, "Resource Constrained Project Scheduling: Notation, Classification, Models and Methods", European Journal of Operational Research, Vol.112, No.1, pp. 3-41.

Burley, E., 1995, "Resource Leveling With Project Management Software", Paper Presented at the Inform International Meeting, Singapore, 1995.

Çekmece K., 2009, "The Resource Allocation Capabilities Of Commercial Project Management Software Packages For Resource Constrained Project Scheduling Problem", Master Thesis, Middle East Technical University, The Graduate School Of Natural And Applied Sciences, Ankara, 2009, 2-28, 30-35, 55-82, 110-115.

Çubukçu R., 2009, "Proje Yönetiminde Zaman ve Maliyet Risklerinin Çizelgeleme Yöntemiyle Minimize Edilmesi", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2008, 5-21, 33-39, 50-58.

Diñç D., 2005, "İnşaat Proje Yönetimi: Bir Baraj Ve Hidroelektrik Santral Projesi Üzerine Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, 3-10, 21-38, 44-49, 52-66, 70-94.

Farid, F. and Manoharan, S., 1996, "Comparative Analysis of Resource Allocation Capabilities of Project Management Software Packages", Project Management Journal, Vol.22, No.4, pp.39-43.

Hartmann, S., Kolisch, R., 2000, "Experimental evaluation of state-of-the-art heuristics for the resource-constrained project scheduling problem", European Journal of Operational Research 127, pp. 394-407.

Hekimoğlu Ö., 2007, "Comparison Of The Resource Allocation Capabilities Of Project Management Software Packages In Resource Constrained Project", Master Thesis, Middle East Technical University, Natural Applied Sciences, Ankara, 2007, 20-32, 38-44, 49-68, 90-103.

Herroelen, W. and Leus, R., 2004, Robust and reactive Project scheduling: a review and classification of procedures, International Journal of Production Research, 42, 8, 1599-1620.

Herroelen, W. and Leus, R., 2005, Project scheduling under uncertainty: Survey and research potentials, *European Journal of Operational Research*, Volume 165, Issue 2, 289-306.

Johnson, R.V., 1992, "Resource Constrained Scheduling Capabilities of Commercial Project Management Software", *Project Management Journal*, Vol.22, No.4, pp.39-43.

Kastor, A., Sirakoulis, K., 2008, "The effectiveness of resource levelling tools for Resource Constraint Project Scheduling Problem", *International Journal of Project Management*.

Kolisch, R., 1999, "Resource Allocation Capabilities of Commercial Project Management Software Packages", *Interfaces*, Vol.29, No.4, pp. 19-31.

Kolisch, R., Hartmann, S., 1999, "Heuristic algorithms for solving resourcecon-strained project scheduling problem: Classification and computation analysis", In: Weglarz, J. (Ed.), *Project Scheduling: Recent Models, Algorithms and Applications*. Kluwer Academic Publisher, Boston, pp. 147–178.

Kolisch, R., Padman, R., 2001, "An integrated survey of deterministic project scheduling", *OMEGA International Journal of Management Science*, Vol.29, No.3, pp. 249–272.

Maroto, C. and Tormos, P., 1994, "Project Management and Evaluation of Software Quality", *International Transaction in Operational Research*, Vol.1, No.2, pp. 209-221.

Maroto, C., Tormos, P., Lova, A., and Crespo, F., 1996, "Project Management and Evaluation of Software Quality", Paper Presented at the 5th International Workshop on Project Management and Scheduling, Poznan, Poland. Medard, C.P. and Sawhney, N., 2007, Airline crew scheduling from planning to operations, *European Journal of Operational Research*, 183, 1013–1027.

Mellentien, C. and Trautmann, N., 2001, "Resource Allocation With Project Management Software", *OR Spektrum*, Vol.23, No.3, pp.383-394.

Ökmen Ö., 2008, "Activity Network Scheduling And Early Cost Estimation Of Construction Projects Under Uncertainty: A Risk Analysis Based Modeling Approach", Ph.D Thesis, Gaziantep University, Graduate School Of Natural & Applied Science, Gaziantep, 2008, 28-35, 52-59.

Paksoy S., 2007, "Genetik Algoritma İle Proje Çizelgeleme", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007, 28-35, 52-59.

Policella, N. and Rasconi, R., 2005, Testsets Generation for Reactive Scheduling, *Giornata di Lavono Analisi Sperimentale Benchmark di Algoritmi per l'Intellig. Artif.*, 69-75.

Sarı T., 2008, "Metasezgisel Yöntemlerle Proje Çizelgeleme Optimizasyonu", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, 10-18, 40-72, 85-97.

Trautmann, N.; Baumann, P., 2009, Resource-constrained scheduling of a real project from the construction industry: a comparison of software packages for project management. In: Sun, H., Jiao, R., Xie, M. (Eds.), 2009, *Proceedings of the 2009 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. Hong Kong, 628-632.

Vonder, S.T.V.D., Ballestin, F., Demeulemeester, E. and Herroelen, W., 2007, Heuristic procedures for reactive project scheduling, *Computers & Industrial Engineering*, 52, 11–28.

Wang, J., 2005, Constraint-based schedule repair for product development projects with time-limited constraints, *International Journal of Production Economics*, 95, 3, 399-414.

YALIN İŞ MODELİ İNOVASYONU

Gürcan BANGER

Eskişehir Sanayi Geliştirme Merkezi – SANGEM

Gülsüm ÇALIŞIR

Eskişehir Sanayi Geliştirme Merkezi – SANGEM

ÖZET

İş dünyasında yapılan akademik araştırmalar, işletmelerin kalıcılığı, sürdürülebilir büyümesi, rekabetçiliği ve daha yüksek katma değer elde etmesinde ar-ge ile birlikte inovasyonun rolünü ve etkisini ortaya koymaktadır. Müşteri sadakatinin giderek azaldığı, buna bağlı olarak marka etkisinin azaldığı bir küresel dönemde özellikle KOBİ'ler için inovasyon bir çıkış kapısı olarak görülmektedir. Diğer yandan farklılık yaratmak üzere ürün ve hizmet alanında yapılan inovasyon girişimleri hızlı kopyalama nedeniyle orta ve uzun dönemde etkili olamamaktadır. Özellikle iş modeli inovasyonuna yönelen işletmelerin bunu başarı ile uyguladıkları durumlarda performans kriterlerini sağladıkları gözlenmiştir. Bu çalışmada, KOBİ'ler için iş modeli inovasyonunun yalın düşünce felsefesi ışığında gerçekleştirilmesi ele alınmaktadır.

Anahtar Sözcükler: *İş modeli, inovasyon, yalın düşünce, yalın iş modeli inovasyonu*

1. GİRİŞ

İşletme ile ilgili alanlarda iyileştirilmiş ürün, hizmet, süreç, pazarlama yöntemi, örgütsel yapı benzeri geliştirmelere inovasyon (yenilikçilik) adı verilmektedir. Buradaki temel kriter, yapılan iyileştirme veya geliştirmenin yeni ve katma değerli olması zorunluluğudur. İnovasyon türleri arasında en yaygın tanınan ve bilinenler arasında ürün ve hizmet inovasyonu sayabilir. Bu çerçevede bir işletmenin ürettiği ürün veya hizmette firmaya yeni katma değer kazandıran; ama bu arada da müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin eden değişiklikleri dikkate alınmaktadır. Yapılan yenileşmenin bir buluş (icat) olması gerekmemektedir. Diğer yandan pazar veya alt-pazar inovasyonu, örgütsel inovasyon veya bu bildirinin teması olan iş modeli inovasyonunun da sayılması gerekmektedir.

2. İNOVASYON NEDEN ÖNEM KAZANDI?

Küreselleşme ile birlikte sertleşen rekabet ortamında, firmalar için ayakta kalmak ve büyümeye devam edebilmek için en önemli araçların başında inovasyon (yenilikçilik) gelmektedir. Ürün ve hizmet çeşitliliği arttıkça bilişim, iletişim ve lojistikteki gelişmelerle fiziksel sınırlar ortadan kalktıkça ve kalite ile sertifikasyon konularında standartlar belirginleşip yaygınlaştıkça inovasyon dışındaki yaklaşımların rekabetçilikteki etkisi de azalmaktadır. Örneğin marka oluşturma anlayışı, geçmişin cazibe yaratan müşteri sadakatini geri getirmemektedir. Dünyada 1980'lerin parlayan yıldızı olmakla birlikte ülkemizde hâlâ eksikliği görülen yalın düşünce, yalın yönetim ve yalın üretim anlayışları ise maliyet ve verimlilikte ciddi iyileştirmeler yaratsa da son tahlilde büyümeye kendi başına yeterli katkı yapamamaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle inovasyon kaçınılmaz biçimde bu dönemin iş kültürü yaklaşımı olarak vitrinde yerini almaktadır.

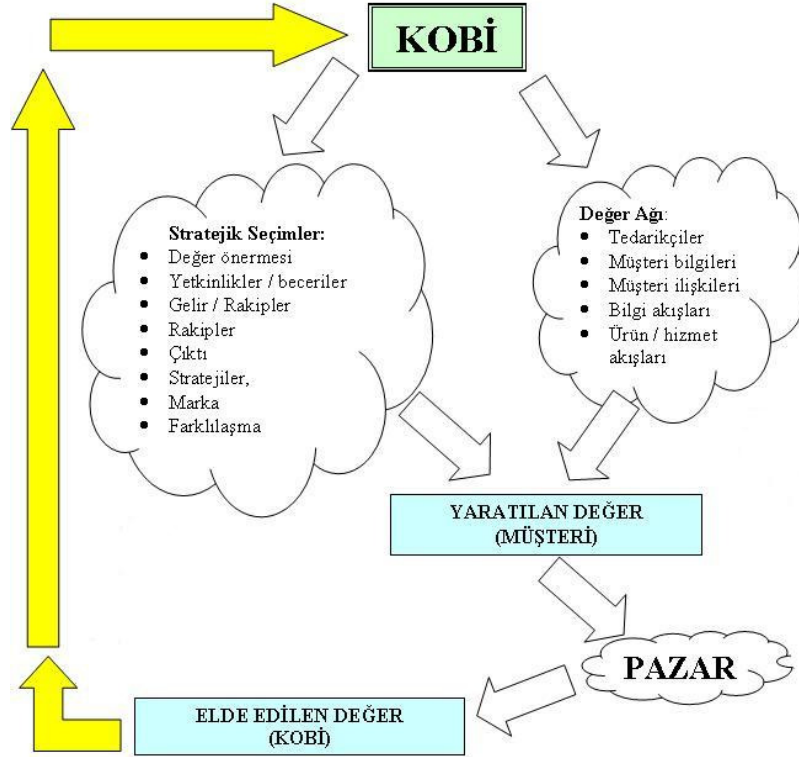
Yukarıda değinildiği gibi ürün ve hizmet inovasyonu, süreç (proses) inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel yapı inovasyonu yenilikçiliğin en yaygın bilinen türleridir. 1990'lı yılların ortalarından bu yana Dünyanın önemli şirketlerinde, akademik çevrelerde ve iş kültürü guruları arasında sözü edilmeye başlayan bir başka yenilik türü olarak iş modeli inovasyonu öne çıkmaya başlamıştır.

2008 yılında Boston Consulting Group Innovation Survey ismi ile yayınlanan bir araştırma, incelenen 3, 5 ve 10 yıllık dönemlerde iş modeli inovasyonuna ürün ve hizmet inovasyonuna göre öncelik ve önem veren şirketlerin kalıcılık, büyüme ve kârlılık açılarından daha başarılı olduğunu göstermektedir. (Lindgardt, v.d., 2009). Sürdürülebilir başarı ile iş modeli inovasyonunun yakın ilişkisinde; yeni ürün ve hizmetlerin giderek daha kolay ve hızlı kopyalanabilmesi, ürün yaşam ömrünün kısalması ve iş modelini kopyalamanın ürün ve hizmetlere oranla daha zor ve zaman alıcı olması yer almaktadır.

3. DEĞER VE DEĞER ÖNERMESİ

Bir işletme, pazara ürün veya hizmet olarak aktardıkları ile değer(ler) yaratmış ve bunu (bunları) müşterilerin / tüketicilerin yararlı kullanımına sunmuş olur. Buna karşılık işletme, pazarda satılan ürün ve hizmetleri karşılığında pazardan (müşterilerden, tüketicilerden) değer elde eder. İşletmenin satılmak üzere pazara aktardığı ürün ve hizmetlere o işletmenin değer önermesi adı verilir. Değer önermesi; referans noktasına bağlı olarak şu anlamlara gelir: a) Ürün veya hizmet, b) İşletmenin sunduğu ürün veya hizmetler sayesinde müşterilerin elde ettiği değer, yarar ya da tatmin. Diğer yandan değer önermesi şu unsurlar arasında ilişkilendirme yapar: a) Ürün veya hizmetlerin performans özellikleri, b) Ürün ve hizmetlerin kullanılması ile müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması (tatmin etmesi), c) Ürün ve hizmetlerin müşteriye maliyeti. (Pigneur, v.d., 2006).

Şekil 1: İşletmede Değer'in Üretilmesi ve Paylaşılması



Değerin işletme ile pazar arasındaki yolculuğunda dört soru yer almaktadır: 1) Ne? 2) Nasıl? 3) Kim? 4) Ne kadar? “Ne” sorusu ile işletme müşterilere ihtiyaçlarını tatmin etmek için ne sunacağını sormaktadır (Slywotzky, 2002). “Nasıl” sorusu ile değerün ürün veya hizmet olarak nasıl üretileceği ve dağıtılacağı, kimlerle işbirliği yapılacağı, üretim ve dağıtım için gerekli olan anahtar yetkinliklerin neler olduğu ve işletmedeki yetkinlikler ile eşleşme durumlarına cevap aranmaktadır (Lafley, v.d., 2008). “Kim” sorusu ise pazarı ve müşteri segmentlerini hedef almaktadır. Bu soru ile müşterinin kim olduğu, hangi kanallarla dağıtım yapılacağı (ürün veya hizmetin müşteriye ulaşacağı), işletmenin pazar ve müşterilerle olan ilişkileri (ilişki yönetimi) sorgulanmaktadır. Son olarak; “Ne kadar” sorusu ile gelir modeli, kâr modeli ve maliyet modeli araştırılmaktadır (Yeoman, v.d., 2011).

4. İŞ MODELİ

İş modeli, piyasa ortamında katma değer (kâr) sağlamak üzere tasarlanmış bir dizi bağlantılı ve planlı faaliyettir (Osterwalder, v.d., 2010). Bir başka yaklaşımla; iş modeli, bir işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak üzere gerçekleştirdiği iş yapma yöntemidir. İş modeli, bir işin karmaşık gerçekliğinin basit bir gösterimidir. Bir iş modelinin ilk amacı çalışanlar, müşteriler, ortaklar ya da tedarikçiler olmak üzere diğer kişilerle iş hakkında iletişim kurmaktır. İş modeli, model geliştiricilerin sıklıkla yüzleştiği iki soruyu cevaplar: İş modeli nedir? Neden yaratılmalıdır? (Bridgeland, v.d., 2009).

İş modeli kapsamında; işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden müşterilere, dağıtım kanallarından gelir modeline, maliyet yapısından liderlik tarzına, anahtar faaliyetlerden kaynaklara kadar tüm fonksiyon ve unsurları yer almaktadır. İlgili literatürden de (Osterwalder, v.d., 2010) yararlanılarak, Banger ve Dr. Çalışır tarafından geliştirilen modelleme ve iş kültürü jargonuna uygun biçimde “*iş modeli tuvali*” olarak isimlendirilen ve aşağıda verilen tabloda (Tablo1’de), ilgili işletme fonksiyon ve unsurları gösterilmiştir:

- Değer önermeleri,
- Müşteri segmentleri,
- Müşteri ekonomisi,
- Kanallar,
- Müşteri ilişkileri,
- Gelir akımı,
- Anahtar ortaklıklar (işbirlikleri),
- Anahtar faaliyetler,
- Anahtar kaynaklar,
- Örgütsel yapı,
- Liderlik kültürü,
- Sosyal sermaye,
- Mevcut sorunlar,
- Maliyet yapısı,
- Baskınlık / Güdümlülük ilişkileri,
- Dış fırsatlar, tehditler.

Tablo 1: İş Modeli Tuvali

Yalın İş Modeli İnovasyonu: İŞ MODELİ TUVALİ				
Anahtar Ortaklıklar (İşbirlikleri) Anahtar ortaklarımız kimlerdir? Tedarikçilerimiz kimlerdir? Ortaklarımızdan hangi anahtar kaynaklarını sağlamalarını istemekteyiz? Ortaklarımız anahtar faaliyetlerden hangilerine sahiptirler? Sosyal sermaye düzeyi: Kümelenmeler, işbirlikleri, ağlar?	Anahtar Faaliyetler Değer önermemiz hangi anahtar faaliyetlere ihtiyaç duyar? Dağıtım kanallarımız? Müşteri ilişkilerimiz? Gelir akımları?	Değer Önemeleri Müşterilerimize hangi değerleri getiriyoruz? Müşterilerimizin hangi sorunlarını çözen edem yardımcı oluyoruz? Müşterilerimizin hangi ihtiyaçlarını karşılıyoruz? Müşteri kesimlerine hangi ürün ve hizmet paketlerini sunuyoruz?	Müşteri İlişkileri Her bir ayrı müşteri kesimimiz bizden ne tür bir ilişki kurmamızı ve sürdürmemizi ister? Bunların hangilerini oluşturduk? Maliyetleri nelerdir? İş modelimizin geri kalanıyla nasıl örtüşüyorlar?	Müşteri Kesimleri Biz kimin için değer yaratıyoruz? En önemli müşterilerimiz kimler?
Sosyal sermaye İşletmede diğer paydaşlara yönelik güven ve işbirliği isteği gelişmiş mi? Bir kümelenmede yer alma? Bir işbirliği ağında yer alma?	Anahtar Kaynaklar Değer önermemiz hangi anahtar kaynaklara ihtiyaç duyar? Kaynaklar?	Baskınlık / Güdümlülük ilişkileri? Maliyetin baskın yapıtaşı hangisidir? Hangi yapıtaşları baskın maliyet yapıtaşına etki yapmaktadır? Maliyet yapıtaşları hangi diğer yapıtaşlardan etkilenmektedir (doğrusal, doğrusal olmayan)? Değerin üretilmesinde baskın yapıtaşı hangisidir? Hangi yapıtaşları değeri üreten baskın yapıtaşına etki yapmaktadır? Değer üreten yapıtaşları hangi diğer yapıtaşlarından etkilenmektedir (doğrusal, doğrusal olmayan)?	Kanallar Müşteri kesimlerimiz hangi kanallardan ulaşılmak istiyor? Biz şimdi onlara nasıl ulaşıyoruz? Kanallarımız nasıl entegre ediliyor? Hangileri en iyi çalışıyor? Hangileri en düşük maliyetlidir? Kendi kanallarımızı nasıl müşteri rotalarıyla keskinleştiriyoruz?	Müşteri Ekonomisi İşletme, müşteri ekonomisini biliyor mu? Ne düzeyde bilgi ve deneyim sahibi?
Organizasyonel Yapı İşletmenin organizasyonel ve fonksiyonel yapıları? Kurumsallık düzeyi?	Liderlik Kültürü İşletmede lider / liderlik var mı? Yalın liderlik var mı? Liderlik sürdürülebilir nitelikte mi? Kurumsal kültür gelişkin mi?	Mevcut Sorun(lar) İşletmenin tespit edilmiş mevcut sorunları nelerdir? Çözülmesi öngörülen sorun(lar) ne(ler)dir?	Gürcan Banger, Dr. Gülüşüm Çalışır 2011	
Maliyet Yapısı İş modelimizden bize kalan maliyetlerin en önemlileri nelerdir? En yüksek tutarlı anahtar kaynaklar hangileridir? (Maliyet veya değer) En yüksek tutarlı anahtar faaliyetler hangileridir? (maliyet veya değer)? Yalın muhasebe sistemi var mı? İşletmenin kâr modeli? Maliyet yapıları: Sabit fiyatlar, değişken fiyatlar, ölçek ekonomisi, kapsam ekonomisi?	Dış Fırsatlar, Riskler ve Tehditler İşletmenin uzak ve yakın çevresinden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler nelerdir? İşletmenin fırsatları değerlendirme; risklere ve tehditlere karşı koyma yetkinlikleri var mı?	Gelir Akımı Müşterilerimiz hangi değerlere gerçekten harcamaya yapmak istiyorlar? Şimdilerde neye harcamaya yapmaktadır? Nasıl ödeme yapmak istiyorlar? Gelir akımlarının diğer gelirlere olan dağılımı nasıldır? Fiyatlandırma modeli nedir, nasıldır?		

İş modeli, bir işletmenin stratejik seçimlerinin sonucu olarak ürün veya hizmet olarak değer yaratma, yayma ve değer (kazanç ve kâr) elde etme yolunu tanımlamaktadır. Bir başka deyişle iş modeli; bir firmanın değer yaratma, yayma ve dağıtma ile kendisi için değer sağlama mantığını sergilemektedir.

5. İŞ MODELİ İNOVASYONU

İş modeli; bir işletmenin ürünler veya hizmetler üretmek, kalıcı ve sürdürülebilir olmak ile büyümek için kaynak yaratmak için “kim, ne, ne zaman, nerede, niçin, nasıl ve ne kadar” sorularına cevap verme tasarımıdır.

İş modeli inovasyonu ise iş modelini oluşturan unsurlardan bir veya bir kaçında işletmenin mevcut alternatifler karşısında kazanç performansını artıran katma değerli ve yeni değişiklik yapmasıdır.

6. YALIN DÜŞÜNCE, YALIN İLKELER

Yalın düşünce, 1980’li yıllarda Japonya’da Toyota tarafından geliştirilen yalın üretim yaklaşımını temel almaktadır. Toyota’nın üretim felsefesi, Batı’nın kültürel ve felsefi birikimi ile birleşince üretim alanı dışında da uygulanabilecek olan yalın düşünce anlayışı gelişmiştir.

Yalın düşüncenin amacı, iş dünyası açısından söylenirse işletmede yalın bir değer zincirine ulaşmaktır. Daha ayrıntılı söyleyişle; yalın düşüncenin amacı, yönetimin ilgi merkezini değiştirerek değerini israftan, atıktan ve firenden ayırt edilmesini sağlamak, ürüne ya da hizmete ve ürünü veya hizmeti etkileyecek çalışmalara odaklanmak ve israflardan arınarak zenginliği yakalamaktır. Anlaşıldığı gibi;

burada değer üreten süreçlerle üretmeyenleri fark etmek önemlidir; hammadde, zaman veya kaynak olarak israftan, atıktan ve israftan kurtulmanın mantığı bu şekilde kurgulanmaktadır.

Yalın düşünce, klasik tanımı açısından değer, değer akımı, akış, çekiş ve mükemmeliyet olmak üzere beş ilke üzerine kurulmuştur. Son yıllarda bu beş temel dayanağa insan kaynağı ve yaşam çevresi unsurları da eklenmiştir. Yalın düşünce ilkelerinin bir işletmede uygulanması şu unsurları içermektedir:

- Değer: Özgün bir zaman ve fiyat için, özgün yeteneklerle üretilmiş özgün bir ürün ya da hizmet açısından son kullanıcı değerini hassas olarak tanımla;
- Değer akımı: Her hizmet, ürün veya ürün ailesi için tüm değer akımını tanımla ve israf kaynaklarını yok et;
- Akış: Değer yaratan adımların düzgün akışını sağla;
- Çekiş: Sadece iç veya dış müşterilerin istediğini, yalnız onun istediği zamanda ve miktarda tasarla ve üret;
- Mükemmeliyet: Mükemmeliyeti iste, ara ve izle;
- İnsan kaynağı: Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için imkân tanı ve fırsatlar yarat;
- Yaşam çevresi: İşletmenin bulunduğu yaşam çevresinin sürdürülebilir olmasını sağla.

7. YENİLİKÇİ YALIN GELİŞME

Yalın gelişim; tümü yalın üretim sistemlerinin temellerinden kaynaklanan akış, hız, adım sıklığı ve israfın azaltılmasını kapsamaktadır. Bir süreci ya da süreçler toplamı olan iş olgusunu aşağıda verilen altı ilke yenilikçi (inovatif) ve yalın hale getirmektedir:

- İşin veya sürecin değer akısındaki boşlukları tanımla ve doldur,
- Çoklu öğrenme çevrimleri kullan,
- Gelişim sürecini kararlı hale getir,
- Bilgiyi yakala, paylaş ve yaygınlaştır,
- Hızlı prototipleme yap,
- Yalın yönetim ilkelerini uygula (Schipper, v.d., 2010: 1-5).

8. YAPILANDIRILMIŞ İŞ MODELİ İNOVASYONU

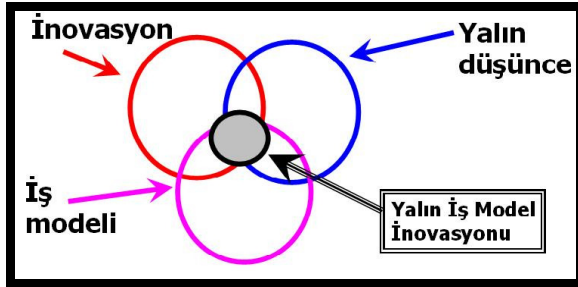
İş modeli, 2000'li yıllardan başlayarak bilimsel çalışmalara konu olduğundan henüz bu alanda yeterince çalışma ve ikna edici metodolojiler geliştirilebilmiş görünmemektedir. Özellikle iş modelinin değiştirilmesi, dönüştürülmesi veya yenilenmesi gibi alanlar için yeterli çalışma bulabilmek mümkün değildir (Pateli, vd., 2004). Diğer yandan iş dünyasının hızlı değişim gösteren şartları model geliştirme alanında bilimsel çalışma ve metodoloji üretme ihtiyacının aciliyetini ortaya koymaktadır. Bu geliştirme sürecinin ölçülebilirliği ve sınanabilirliği açısından yapılandırılmış olması gerekmektedir. Bu nedenle; mevcut veya geliştirilmekte olan bir iş modeli için ihtiyaç duyulan adımları ve eylemleri sağlam biçimde tanımlayan iş modeli inovasyonu süreci, (bazı durumlarda zımni olarak da olsa) yapılandırılmış iş modeli inovasyonu olarak anılacaktır.

9. YALIN İŞ MODELİ İNOVASYONU - YİMİ

Buraya kadar inovasyon, iş modeli ve yalın düşünce olmak üzere üç ana konudan söz edilmiştir. “Yalın İş Modeli İnovasyonu (YiMi)”, bu üç konunun arakesitinde yer almaktadır. Bir işletmenin iş

modelinin yalın düşünce ilkelerine uygun ve inovatif (yenilikçi) olma koşullarını araştırır; işletmeyi yeni bir iş modeline konumlamak için gerekli stratejileri ve iş planlarını araştırır, uygular ve işleyişi izler.

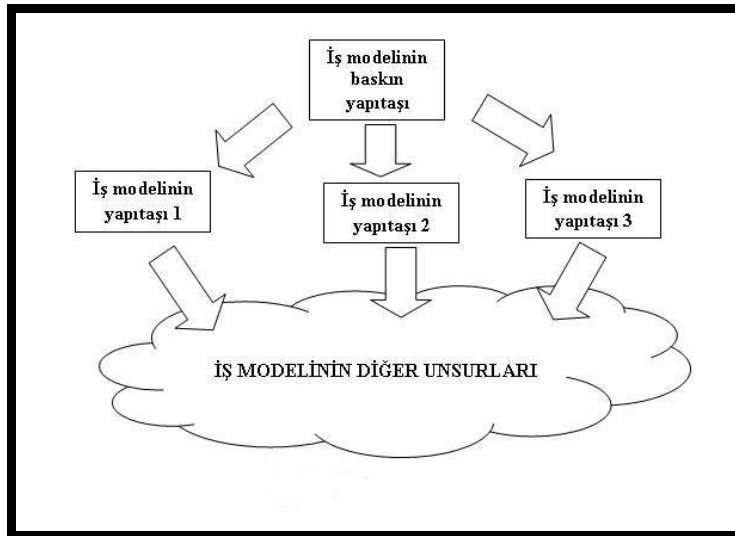
Şekil 2: Yalın İş Modeli İnavosyanunun (YiMi) Şematik Gösterimi



YiMi; bir işletmenin iş modelinin bir veya birkaç unsurunun yalın ilkeler çerçevesinde işletmeyi mevcut duruma oranla kalıcı, sürdürülebilir, rekabetçi, daha katma değerli ve büyüyebilir hale getirmek için yenilik (inovasyon) yapılması anlayışıdır. İşletmede inovasyon yaklaşımının ve yalın düşüncenin özümsemesini ve içselleştirilmesini hedefler.

Tablo 1’de verilen tuvalden de görüleceği gibi iş modeli; değer önermesi, müşteri segmenti, kanallar, gelir akımı, maliyet yapısı, anahtar kaynaklar, anahtar faaliyetler, anahtar paydaşlar gibi bazı yapıtaşlarından oluşmaktadır. İşletmelerde iş modeline bağlı olarak ürün, dağıtım kanalı veya müşteri segmenti gibi bazı konular öne çıkmaktadır. Bir başka deyişle; iş modellerinde genel olarak yapıtaşı niteliğindeki unsurlardan (fonksiyonlardan) bir ya da birkaçı baskın (dominant) özelliğindedir. Baskın olan yapıtaşına göre; (merkezlilik veya güdümlülük kavramı kullanılarak) bunlara “müşteri merkezli iş modeli”, “kaynak merkezli iş modeli”, “değer önermesi (ürün) merkezli iş modeli”, “kanal güdümlü iş modeli” gibi isimler verilebilir (Elbers, 2010: 15). Baskın yapıtaşı, çoğu zaman diğer yapıtaşlarının (modelin diğer unsurlarının) şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Şekil 3: İş Modelinde Baskın Yapı Taşının Sisteme Yansıması



10. İŞ MODELİ GELİŞTİRME SÜRECİ

İş modeli geliştirme süreci, toplam kalite yönetimi yaklaşımında kullanılan PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) çevrimine uygun bir yol izler. Önce mevcut durum için iş modeli tuvali hazırlanır. Ardından yalın düşünce araçlarından yararlanılarak iyileştirilmiş model geliştirilir. Daha sonra yeni iş tasarlanır ve uygulamaya konulur. Yeni modelin üretilmesinde bir kolaylık olması açısından başka sektörlerdeki uygulamaların incelenmesi önerilir. Son olarak; bu süreç, içsel ve sürdürülebilir hale getirilmeye çalışılır.

İş modeli sürekli olarak izlenmelidir. Değişimin ve iş modelinin akışının izlenmesi amacıyla; önce anahtar performans göstergeleri belirlenmeli ve izlenmelidir. Bir sonraki değişim ve gelişim adımları için yapılan gösterge ölçümlerinin değerlendirilmesi yapılmalıdır. Elde edilen verilerden yararlanılarak yeni yol haritasını belirlemek daha kolay olacaktır.

11. YALIN LİDERLİK

Yazarların, sanayi işletmelerine kurumsal danışmanlık hizmeti vermek şeklinde görev yaptıkları Sanayi Geliştirme Merkezi¹ SANGEM'in çalışmalarında gözlenen sonuçlardan birisi, işletmelerde iyileşme ve kurumsallaşma gibi çalışmaların iyi liderlik koşullarında geliştiği yönünde olmuştur. Eğer bir işletmede yetkinlikleri olan yerel liderler bulunuyorsa, bu durumda kurumsal kültürün yayılımı ve kalıcılığı daha kolay gerçekleşmektedir.

Bu çerçevede bir işletmede mevcut iş modelinin iyileştirilmesi ya da yeni iş modelinin geliştirilmesi ve özümsemesinin liderlik ile çok yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın yalın düşünce felsefesi gereği bu liderlik tarzı, yalın liderlik olarak isimlendirilmektedir. Yalın iş modeli inovasyonu kapsamında; yalın liderlik, 1) başarı için örgütlenme, 2) eğitimi destekleme ve eğitime yönlendirme, 3) desteği açıkça gösterme, 4) başarıları izleme ve değerlendirme gibi unsurlardan oluşan yöneticilik yaklaşım, yöntem ve tekniklerinin sistematik uygulanması olarak tanımlanmaktadır.

12. TARTIŞMALAR

Mevcut durumda iş modellenmesi konusunda yapılan çalışmalar, edilgen bir yapı görünümü vermektedir. Bu pasif yapının birinci unsuru, iş modelini oluşturan unsurlar (yapıtaşları) arasındaki ilişkileri ve baskın yapıtaşının diğer unsurlarla etkileşimini dikkate almamasıdır. Bu nedenle özellikle inovatif ve yalın olmayı hedefleyen bir iş modeli çalışmasında baskın yapıtaşının belirlenmesi ve bununla diğer yapıtaşları arasındaki ilişki türünün (pozitif, negatif, doğrusal, doğrusal olmayan ilişkilerin) belirlenmesi gerekir. Bu alanda yapılacak çalışmalar beyin fırtınası, birebir görüşme, toplu görüş alışverişi veya istatistik teknikleri kullanma biçimlerinde olabilir. Diğer yandan iş modeli gibi bir alanda sezgisel yöntemlerin önem ve değerini de gözden kaçırmamak gerekir.

Yalın düşünce ve inovasyon referansları altında iş modeli alanında yapılacak çalışmalar, 1) liderlik, 2) sürekli eğitim, 3) işletme içi inovasyon yönetimi, 4) bilgi altyapısının oluşması, 5) izleme ve değerlendirme, 6) sosyal sermaye; kümelenmeler, işbirlikleri ve ağların yaratacağı sinerji gibi konuları özenle dikkate alması gerekir.

Son olarak; iş modeli konusunu işletme açısından sadece entelektüel bir tartışma konusu olmaktan çıkaracak gerekli yöntem ve teknikleri uygulamaya yönelik olarak geliştirmek gerekir. Bu yöntem ve tekniklerin kolay anlaşılabilir ve uygulanabilir olması yanında giderek daha fazla ilgi görmeye başlayan görsel araçları kullanması önerilir.

¹ SANGEM; Eskişehir Sanayi Odası ve Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'ne bağlı olarak sanayi işletmelerine kurumsal danışmanlık hizmetleri veren kâr amaçsız bir kuruluştur.

13. SONUÇ

YiMi yaklaşımı, bir işletmenin varlıklarına ve işleyişine dış çevresiyle birlikte bir bütünlük içinde bakmayı hedeflemektedir. Ürün ve hizmet inovasyonuna oranla iş modelinin daha zor kopya edilebilir olması, bu yaklaşımın önem ve değerini artırıcı bir nokta olarak dikkati çekmektedir.

YiMi yaklaşımı; genel sistem teorisi, modelleme, inovasyon ve yalın düşünce konularının sistematik bir bütünlük içinde işletmeye uygulanması anlayışını temsil etmektedir. Bu yaklaşım ile öncelikle başarılı ve başarısız olan işletmelerin genel sistem teorisi açısından incelenmesi mümkün olacaktır. Dolayısıyla ilk adım, işletmenin mevcut koşullarının anlaşılmasından ve açıklanmasından oluşmaktadır. İkinci adımda ise işletmeye farklı bir konuma götüreceği olan yeni iş modelinin tasarlanması ve uygulanması gerçekleştirilecektir. Gerek işletmenin iyileştirilmesi gerekse yeni iş modeli ile yapılandırılması süreçlerinde (yalın yönetim, yalın üretim, yalın liderlik, yalın muhasebe, yalın pazarlama gibi) yalın düşüncenin somut yaklaşımları kullanılacaktır.

KAYNAKÇA

Bridgeland, David M. & Zahavi, Ron. **Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value**, Burlington: Morgan Kaufmann Publishers, 2009.

Chanal, Valerie (Ed.). **Rethinking Business Models for Innovation: Lessons From Entrepreneurial Projects**, April 2011, www.rethinkingbusinessmodel.net , Erişim: 5 Mayıs 2011.

Elbers, Frank A. **Designing Innovative Business Models: A Methodology for Structured Business Model Innovation**, July 2010, <http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/tm/Elbers%20F.A.%202010.pdf> Erişim: 16 Ağustos 2011.

Fisk, Peter. **Yaratıcı Deha**, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2011.

Laffley, A. G., & Charan, Ram, **The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation**, Random House, 2008.

Lindgardt, Zhenya & Reeves, Martin & Stalk, George, & Deimler, Michael S., **Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change The Game**, Aralık 2009, The Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf> , Erişim tarihi: 10 Mart 2011

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. **Business Model Generation: A Handbook Visionaries, Game Changers and Challengers**, New Jersey: John Wiley & Sons., 2010.

Pateli, A. G. & Giaglis, G. M. **A Research Framework For Analysing eBusiness Models**, European Journal of Information Systems, 13(4), 302, 2004.

Pigneur, Yves & Osterwalder, Alexander. **“Planning and development of IS”**, http://www.elml.uzh.ch/preview/fois/ISPlanning/en/html/lu2_learningObject3.html, 2006, Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2011, 2006.

Schipper, Timothy & Swets, Mark. **Innovative Lean Development: How to Create, Implement and Maintain a Learning Culture Using Fast Learning Cycles**, New York: CRC Press, 2010.

Slywotzky, Adrian. **The Art of Profitability**, Warner Business Press, 2002.

Yeoman, Ian & McMahan-Beattie, Una, **Revenue Management: A Practical Pricing Perspective, Hampshire: Palgrave Macmillan**, 2011.

Verimlilik

ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ ERGONOMİK FAKTÖRLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ YOLUYLA VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI

Umut H. İNAN
Haliç Üniversitesi,
Cenk KARACIN
Haliç Üniversitesi,
Alper A. YILDIRIM
Haliç Üniversitesi

ÖZET

Üretim sektörünün hızlı bir gelişim yaşamakta olduğu günümüzde, verimlilik olgusu artık çok daha önemli bir kavram olmuştur. Gerek teknolojinin günden güne kendini yenilemesi, gerekse küreselleşen dünyadaki bilgi akışının hızlanması üretimde bir dinamizm yaratmayı mümkün kılmıştır. Kullanılan makine, ekipman ve otomasyon sistemleri, hep bu dinamizmi arttırarak, verimliliği bir üst seviyeye çıkarmak için birer araç olarak yöneticilerin ellerindedir. Ancak yine de asla unutulmamalıdır ki, insan faktörü her zaman bu etmenlerin en üst kademesinde yer almaktadır. İnsanın öneminin doğru tanındığı bir üretim fonksiyonu her zaman diğerlerinden bir adım önde sayılabilir. Dolayısıyla ergonomik düzenlemelerin, motivasyonel faaliyetlerin arttırılmasının ve çevresel koşulların iyileştirilmesinin çalışanların performansına olan katkıları yadsınamaz bir değerdir. Antropometrik tasarım ilkelerinin insanın olduğu her alanda uygulanmasının artışı büyüktür. Bu çalışmada belirlenen bir iş istasyonu üzerindeki ergonomik iyileştirmeler, çevresel koşullar ve işçinin iş sırasındaki hareketleri incelenmiş; optimal düzenleme, ergonomik doğruluk sağlanmaya çalışılarak, değişen koşulların işçinin performansına olan etkileri araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Verimlilik, Ergonomi, İş Etüdü, Zaman Etüdü, Metot Etüdü

1. GİRİŞ

21. yüzyılda artan küresel rekabet, her ölçekteki işletmeyi teknoloji ve bilim yoluyla gelişmeye mecbur kılmaktadır. İşletmeler hem hammadde, hem emek kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmek için geliştirilen teknolojik imkânları ve yeni metotları takip etmek durumundadır. Verimlilik kavramı, literatürde basitçe çıktılarının girdilere oranı şeklinde tanımlansa da, geniş açılımları olan ve üzerine yapılacak araştırmaların asla sona ermeyeceği bir olgudur. Her işletme, ne kadar otomasyona bağlı bir üretim yapıyor olursa olsun, emek faktöründen faydalanmaktadır. Dolayısıyla, makine ve hammadde faktörlerinin rolü ne kadar büyük olursa olsun, insan faktörü, üretimde ve hizmette her zaman için önemli bir değer olmuştur. Oldukça değişken ve hassas olan yapısı da, bu faktörü derinlemesine incelemenin gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşte tam bu noktada ergonomi kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Ergonomi; insanın, fiziksel çevresi ile etkileşimindeki uyum üzerine çalışan ve mühendislik, tıp, mimarlık, sosyoloji gibi birçok bilimsel disiplinin ortak alanı olan bir bilim dalıdır. Emek faktörünün olduğu her alanda uygulamaları olan, çalışanın çevresi ile uyumunun iyileştirilmesi yoluyla büyük kazanımlar sağlayan bir olgudur. Dolayısıyla, ergonominin bir işletmenin verimliliği ile doğrudan ilgisi olduğu da yadsınamaz bir gerçektir.

2. İŞ ETÜDÜ, METOT ETÜDÜ VE ZAMAN ETÜDÜ KAVRAMLARI

Ergonomik düzenleme faaliyetlerinin sonuçlarını daha net bir biçimde ortaya koyabilmek için öncelikle genel olarak iş etüdü, zaman etüdü ve metot etüdü kavramlarını açıklamak gerekir. İş etüdü; işgücü, makine, malzeme ve teçhizattan oluşan iş sistemlerinde kullanılan yöntemlerin, daha yüksek kalite ve verimlilik, daha düşük maliyet ve daha insancıl şartlar sağlayacak şekilde tasarlanması ve bu yönteme ait standart zamanların saptanmasıdır. Metot etüdü ve zaman etüdü kavramları ise iş etüdünün içinde kalan daha özel kavramlardır. Yapılacak metot etüdü çalışmaları, üretim sürecinin hem bir bütün, hem de parçalar halinde analiz edilmesiyle, en verimli ve en insancıl şartların bir araya getirilmesini sağlamaktadır. Üretim sürecindeki basamakların detaylı olarak değerlendirilmesi ve mevcut metotların iyileştirilmesi sürecinden önce ve sonra zaman etüdü çalışması yapılmaktadır. Bu çalışma sayesinde, analiz edilen ve metodu iyileştirilen üretim yönteminin, metot etüdü çalışması yapılmadan önce ve yapıldıktan sonraki durumu sayısal olarak ortaya koymak ve istatistikî bir çalışma yapabilmek mümkündür.

3. ERGONOMİNİN İŞYERLERİNDEKİ UYGULAMA ALANLARI

Gerek üretim, gerek hizmet faaliyetleri yürüten işletmelerde, kullanılan otomasyon ne düzeyde olursa olsun insan faktörü, verimlilikte oldukça ciddi öneme sahip bir etkidir. Çalışan kişinin fiziki şartları onun iş performansını doğrudan etkiler. Dolayısıyla çalışma alanının fiziki şartları, kullanılan ekipmanın nitelikleri, işyerinin fiziki düzenlemesi, sağlık ve güvenlik açısından durumu üretim performansını doğrudan etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkar. İlk bakışta yapılan iş ile doğrudan bağlantısı olmadığı düşünülen birçok faktörün dolaylı olarak verimliliğe önemli katkıları ve engelleri mevcuttur. Çalışma alanları kapsamlı olarak incelendiğinde ergonomik olarak düzenlenmesi gereken birçok noktanın varlığı tespit edilebilir.

Çalışma alanında kullanılan masa, sandalye, tezgâh, platform vb. gibi elemanların şekillerini, boyutlarını ve dizilme şekillerini ergonomik kontrol noktası olarak örnek vermek mümkündür. Üretimi gerçekleştirmekte doğrudan veya dolaylı olarak kullanılan ekipmanın da yapılan işe uygun olarak seçilmesi ve gerektiğinde geliştirilmesi bir başka kontrol noktası olarak örnek verilebilir. Bir başka bakış açısıyla tüm bu kontrol noktalarının, üretimi gerçekleştiren işçilerin anatomik yapılarının ortalamasına uygunluğunu denetlemek de önem arz ettiği söylenebilir. Yine üretimi doğrudan etkilediği düşünülmeyen işçi sağlığı ve iş güvenliğine dair kontrollerin, geniş bir zaman diliminde düşünüldüğünde verimlilikle bağlantısı ortaya konulabilir.

Çalışanların işyeri koşullarından kaynaklanan sağlık sorunları ve iş kazaları, insani boyutunun yanı sıra, oluşturduğu iş gücü kayıplarıyla verimliliğe sekte vurabilir. Dolayısıyla, çalışma alanının ergonomik açıdan kontrol edilmesi ve gereken iyileştirmelerin yapılması, verimliliği artırıcı önemli bir faktör olarak göz önüne alınmalıdır.

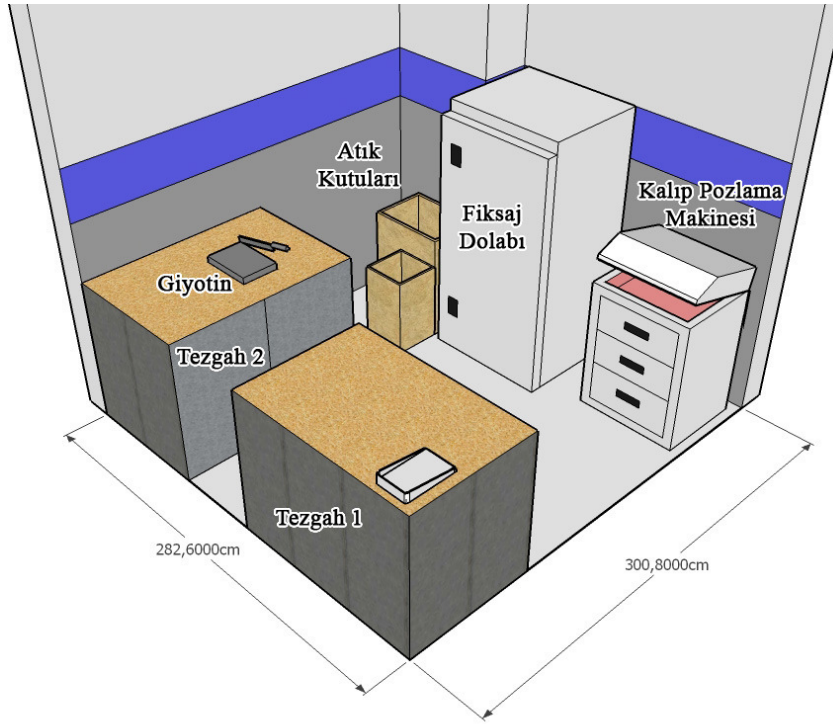
4. BİR İŞ İSTASYONUNDA YAPILAN ERGONOMİK DÜZENLEMELER

Çalışma ortamındaki ergonomik faktörlerin iyileştirilmesi yoluyla verimliliğin artırılması çalışmasını yürütmek üzere Şimşek Ege Etiket ve Matbaacılık Ltd. Şti. seçilmiştir. Şimşek Ege, tekstil, hazır giyim ve diğer sektörler; etiket, matbaa ürünleri, metal düğme ve perçin konularında hizmet vermektedir. Fabrika bünyesinde bir çok atölyesi ve üretim birimi bulunmaktadır. Çalışmamızı yapmak için seçilen üretim birimi "Bez Baskı" bölümüdür. Bu bölümde yapılan üretim aşamalarından bir tanesi,

baskı için gereken kalıbın hazırlanması işlemidir. Bu işlem için, tesis içerisinde, diğer makine, ekipman ve geçici depolama alanlarıyla çevrelenmiş, sınırlı bir alan belirlenmiştir. Dolayısıyla mevcut alan içerisinde optimal düzenlemenin yapılması ve mevcut üretim süresinin azaltılması yoluyla verimliliğin artırılması hedeflenmiştir.

Öncelikle mevcut durumun analizini daha net yapılabilmesi ve yapılabilecek ergonomik düzenlemelerin rahatlıkla canlandırılması amacı ile bilgisayar destekli tasarım teknolojisi kullanılarak çalışma alanının, kullanılan tezgâhların, makine ve ekipmanların üç boyutlu bir modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1:Kalıp Hazırlama Bölümü Mevcut Düzen Modellemesi



Kalıp hazırlama işlemi aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşama, kalıpların görsel içeriklerini barındıran filmlerin giyotin ile kesilerek hazırlanması olarak tanımlanabilir. İkinci aşamada filmler kalıp hammadde üzerine yerleştirilerek pozlama makinesine yerleştirilmektedir. Üçüncü aşamada pozlanmış olan kalıp aynı makinenin yıkama bölümünde yıkanmaktadır. Dördüncü aşama ise pozlanmış ve yıkanmış kalıpların kurutulması amacı ile fiksaj dolabına yerleştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Modelleme çalışması tamamlandıktan sonra mevcut durumun analizinin yapılabilmesi için yeterli düzeyde örneklem oluşturacak kadar uzun süre gözlem yapılmıştır. Mevcut durumdaki yerleşimde ilk dikkat çeken husus, işlemin her basamağında kullanılan makine ve ekipmanın, üretim alanındaki yerleşiminin gelişigüzel olduğudur. İş yapan operatörün fiksaj dolabının rahat açabilmesi için gereken alanın atık kutuları tarafından işgal edildiği gözlemlenmiştir. Filmlerin incelendiği ve kesildiği, kalıp hammaddesinin koruyucusundan çıkarıldığı iki ayrı tezgâh olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kesim işleminde sonra oluşan hammadde ve film atıklarının biriktirildiği kutuların yerleşiminin ve boyutlarının uygun olmadığı görülmüştür. İşçinin, işlemi gerçekleştirirken yürüdüğü mesafe de belirlenmiştir.

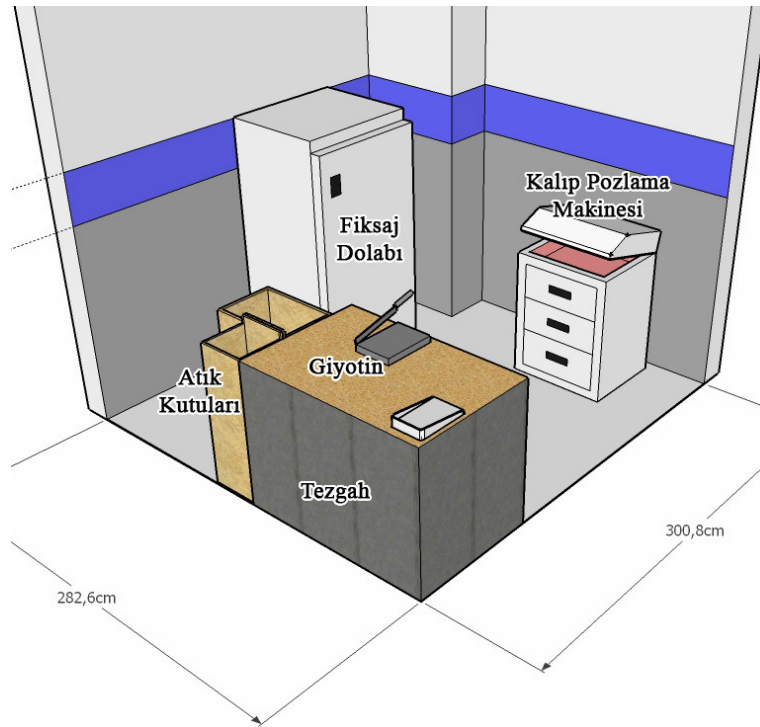
Gereken tüm gözlemler yapıldıktan sonra, işçinin işi tamamlama süresi konusunda zaman etüdü çalışmasına başlanmıştır. İşlemin tüm basamaklarının ayrı ayrı süreleri kaydedilmiştir. Daha sonra kaydedilen sürelerin bir ortalaması alınarak işlem için mevcut standart zaman belirlenmiştir.

Tablo 1: Mevcut Düzen Zaman Etüdü Sonuçları

No	İşlemin Tanımı	İşlemin Süresi(sn)
1	Film Kesimi ve Kalıp Hazırlığı	195
2	Pozlama	460
3	Yıkama	300
4	Kurutma	134

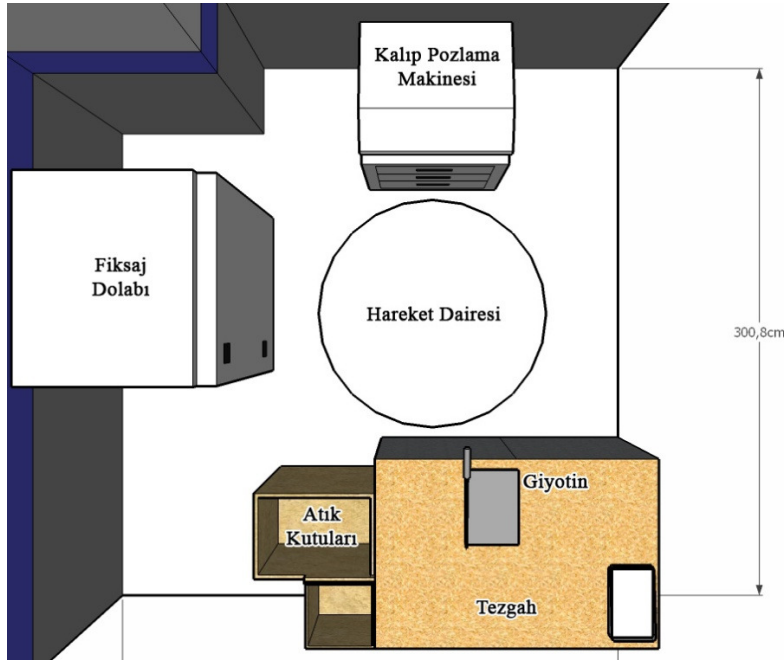
Yapılan gözlemler ve analizler sonucu çalışma alanının yeni düzeni tasarlanmış ve bazı ekipman üzerinde geliştirmelere gidilmiştir.

Şekil 2: Kalıp Hazırlama Bölümü Yeni Düzen Modellemesi



İşlem sırasında kullanılan iki ayrı tezgâhta yapılan iki ayrı işlemin tek bir tezgâh üzerinde yapılabilmesinin mümkün olduğu tespit edildiğinden, tezgâhlardan bir tanesinin üretim ortamından uzaklaştırılarak kullanılabilen net alan arttırılmıştır. Daha sonra bu alan içerisinde, işçinin yapacağı hareketleri tasarlarken, bir daire çevresindeki açılabilir hareketin, işin yapılışına en uygun hareket konsepti olacağına kanaat getirilmiştir. Bu hareket konseptinde, işin yapılacağı alanın tam orta noktası, hayali bir dairenin merkezi olarak alınmış, kullanılan tezgah makine ve yardımcı ekipman bu dairenin sınır değerlerine belli açılarla dizilmiştir. Buradaki amaç işi yapan kişinin gerektiğinde, yer değiştirmeden sadece açısını değiştirerek bir başka ekipmana ulaşmasını sağlamaktır.

Şekil 3: Tasarlanan Hareket Dairesi



İşlem sırasında kullanılan tezgâh, fiksaj dolabı, kalıp pozlama makinesi, giyotin, atık kutuları gibi araçlar hayali bir daire etrafında Şekil-1'deki gibi yerleştirilerek, yapılan iş sırasındaki işçi hareketi en aza indirgenmiştir. Atıkların biriktirilmesi kullanılan kutuların boyutları ve yerleşimi, işin yapıldığı tezgâhın ölçülerine ve işçinin sağ elini kullanarak fazladan bir yürüme yapmaksızın kullanabileceği şekilde yeniden tasarlanmıştır. Tasarım aşaması tamamlandıktan sonra yapılan üç boyutlu modelleme sayesinde oluşturulan düzen, lazer metre kullanılarak çalışma alanına birebir uygulanmıştır.

Yerleşim tamamlandıktan sonra, yeni yerleşim düzeninde aynı kalıp hazırlama işleminin standart zaman ölçüm işlemine geçilmiştir. Yine işlemlerin tüm basamaklarının ayrı ayrı süreleri kaydedilmiştir.

Tablo 1: Yeni Düzen Zaman Etüdü Sonuçları

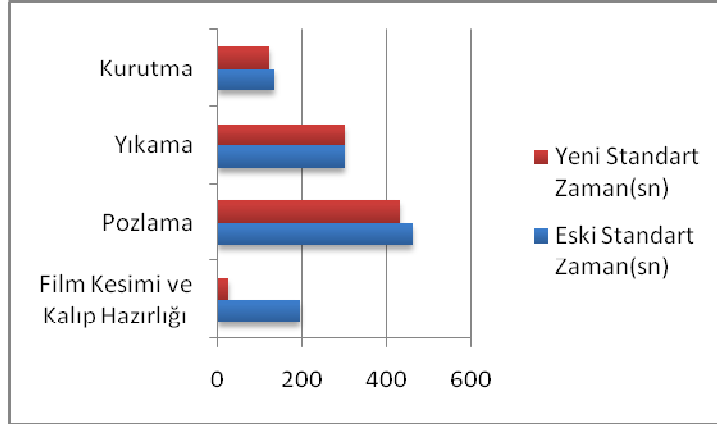
No	İşlemin Tanımı	İşlemin Süresi
1	Film Kesimi ve Kalıp Hazırlığı	25
2	Pozlama	432
3	Yıkama	300
4	Kurutma	123

5. SONUÇ

Öncelikle yapılan gözlemler ve analizler sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek yeni bir tasarım oluşturulmuş, bilgisayar destekli tasarım araçları yardımıyla milimetre hassasiyetinde yeni yerleşim yapılmıştır. Daha sonra yeni tasarlanan düzen içerisinde aynı işlemin eski düzen ile standart zaman karşılaştırılması yapılarak, ergonomik faktörlerin iyileştirilmesi sonucu işlem süresinde toplam kazancın bulunmasına çalışılmıştır.

Tablo 3: Standart Zaman Karşılaştırmaları

No	İşlemin Tanımı	Eski Standart Zaman(sn)	Yeni Standart Zaman(sn)	Kazanç
1	Film Kesimi ve Kalıp Hazırlığı	195	25	% 87.18
2	Pozlama	460	432	% 6.09
3	Yıkama	300	300	% 0
4	Kurutma	134	123	% 8.2
Toplam		1089	880	% 19.2

Şekil 4: Standart Zaman Karşılaştırmaları

Sonuç olarak bulunan zamanların ortalamaları karşılaştırıldığında, sadece ergonomik faktörlerin iyileştirilmesi yoluyla zamandan % kazanç sağlandığı tespit edilmiştir. Yapılan ergonomik faktör iyileştirmelerinin sonuçlarını daha net görebilmek için, kazanılan zamanın yıllık toplamı hesaplanmıştır. Üretim tesisinin kullandığı kurumsal kaynak planlama yazılımından edinilen bir yıllık veriler analiz edilerek “**Kalıp Hazırlama**” işleminin günde ortalama 10 kez tekrarlandığı bulunmuştur. Dolayısıyla yılda toplam 260 işgünü çalışan üretim tesisinde bu işlem 2600 kez uygulanmaktadır.

Yıllık Toplam Süre Kazancı (saat) : $(2600 \times 209 \text{ sn}) / 3600 = 150.94 \text{ saat}$

Elde edilen zaman cinsinden verimliliğin, direkt işçilik maliyeti cinsinden değerlendirilmesi ise yapılan iyileştirme çalışmasının, işletmeye maliyet olarak ne kadar kazanç sağlayacağını gösterir. Bunun için, işletmede kalıp hazırlama bölümünde görev alan tüm personelin aylık toplam maliyetleri alınarak ortalama saatlik maliyetleri hesaplanmıştır.

Aylık Ortalama Personel Maliyeti (TL) / 180 saat = 1912.13 TL / 180 = 10.62 TL/saat

Yıllık Toplam Süre Kazancı (saat) x Ortalama Personel Maliyeti (TL/saat) = 1602.98 TL olarak bulunmuştur.

Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler karşılaştırıldığında açıkça görülmektedir ki, üretimin sadece bir basamağında uygulanan ergonomik iyileştirmelerin sonucunda işletme oldukça ciddi miktarda

bir maddi kazanç sağlamıştır. Benzer faaliyetlerin, işletmenin tüm üretim ve yönetim birimlerinde uygulanması ile sağlanacak verimlilik artışının ve maddi kazancın çok daha yüksek olacağı aşikârdır.

Ergonomik iyileştirme faaliyetleri genelde maliyeti düşük olan faaliyetlerdendir. Buna karşılık önemi çok fazla anlaşılamayan bu iyileştirmelerin işletmelere kazandıracakları yine tahmin edilenden çok daha fazla olabilir. İnsan Faktörleri Mühendisliği ve Ergonomi alanında yapılacak olan çalışmalar, erişilen yeni bilgiler ve deneyler sayesinde, üretimdeki insan faktörünün verimliliğinin artırılması yoluyla işletmelerin toplam verimliliklerindeki artışın yükselebileceği söylenebilir. Diğer verimlilik artırma teknikleri ile entegre olarak yürütülecek ergonomik faktör iyileştirmelerinin, günümüzde artan rekabet koşulları içerisinde işletmelere büyük avantajlar sağlaması kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

*TURNER, WAYNE C. ;MIZE, JOE H. ;CASE, KENNETH E. ;NAZEMTZ, JOHN W. “**Introduction to Industrial and Systems Engineering, 3rd Edition**” Prentice Hall 1993, Pearson Education.

*TÜLİN GÜNDÜZ CENGİZ ;ALİ YURDUN ORBAK. “**Bir Süt ve Süt Ürünleri İşletmesinde, İş ve Zaman Etüdü Çalışması ile Verimliliğin Arttırılması**” International Journal of Engineering Research and Development, Vol.2 No.2, June 2010

*H.AHMET AKDENİZ; FARUK DURMAZ. “**Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması**” D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:13, Sayı: II,1998

*KANAWATY, GEORGE, Çeviren: ZÜHAL AKAL. “**İş Etüdü**” Uluslararası Çalışma Örgütü, Milli Produktivite Merkezi Yayınları/ ILO:29, Ankara 2004

*Uluslararası Çalışma Bürosu – Cenevre, Uluslararası Ergonomi Birliği “**Ergonomik Kontrol Noktaları: İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine İlişkin Kolay Uygulanabilir Çözüm Önerileri**” Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:682, Ankara 2005

<http://en.wikipedia.org/wiki/Ergonomics>

http://en.wikipedia.org/wiki/Human_factors_engineering

HASTANE POLİKLİNİK İŞLEMLERİNİN VERİMLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN BİR SİMÜLASYON ANALİZİ

Özlem KIRICI
Milli Prodüktivite Merkezi
Önder BELGİN
Milli Prodüktivite Merkezi
Murat Caner TESTİK
Hacettepe Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada, bir kamu hastanesinin kadın doğum polikliniği ele alınarak idari personel çalışma yoğunluklarının ve darboğaz yaratan çalışma alanlarının belirlenmesi için simülasyon ile modellenmesi yapılmıştır. Performans kriteri olarak çalışanların günlük ortalama iş yükü yoğunlukları incelenmiş, atıl zamanlar değerlendirilerek gerekli personel sayıları belirlenmeye ve iş yükleri dengelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, öncelikle süreçlerin iş akışları detaylı olarak çıkarılmış, hastane veri tabanından ve zaman etiüdünden yararlanılarak simülasyon modeli için gerekli veriler elde edilmiştir. Mevcut durumdaki ortalama iş yükü yoğunlukları ve darboğaz alanlar belirlendikten sonra geliştirilen alternatifler simülasyon modeli kullanılarak karşılaştırılmış, çözüm önerileri ve bunların beklenen performans değerleri tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hastane yönetimi, süreç iyileştirme, verimlilik, simülasyon

1. GİRİŞ

Gerçek sistemlerin bilgisayar ortamında taklit edilmesine dayanan simülasyon ile modelleme, var olan sistemler için oluşturulabildiği gibi tasarım aşamasındaki sistemler için de kullanılabilmekte, bu amaçla oluşturulan çeşitli mantıksal ve sembolik ilişkiler kullanılarak ele alınan sistemin zaman içindeki davranışı incelenebilmektedir. Gerçek sistemlere müdahale edilmeden hem var olan sistemlerdeki kontrollü değişikliklerin etkilerinin incelenebilmesine hem de yeni sistemlerde olası farklı koşulların performansa etkilerinin tahmin edilebilmesine olanak sağlaması dolayısıyla simülasyon modelleri üretim ve hizmet sistemlerinin analizinde yaygın şekilde kullanım alanı bulmuştur.

Simülasyon, belirli kararların sonuçlarını ve gidişatlarını tahmin etmekte, gözlemlenen sonuçların sebeplerini belirlemede, değişikliklerin etkilerini ortaya çıkarmada, bütün sistem değişkenlerinin bulunmasını sağlamada, fikirleri değerlendirmede, yeni fikir geliştirmeyi ve yeni düşüncüyü teşvik etmede, planların bütünlüğünü test etmede kullanılmaktadır (Özdağoğlu vd, 2009).

Simülasyonun üretim, hizmet, ekonomi sistemleri gibi birçok alandaki başarılı uygulamaları günümüzde bu tekniğin en çok kullanılan teknikler arasına girmesine yol açmıştır. Bilgisayar ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelere bağlı olarak simülasyon, sistemlerin problemlerini çözmedeki gücünü artırmakta ve böylece kullanımı daha da yaygınlaşmaktadır (Dengiz ve Belgin, 2005).

Simülasyonun, gerçek veya tasarım aşamasındaki bir sistemin davranışlarını yansıttığından, kullanıcılar açısından oldukça çekicidir. Simülasyondan elde edilen sonuçlar, gerçek sistemden elde edilmiş gibi düşünülebilir. Optimizasyon modellerine zıt olarak, simülasyon modelleri çözülmek yerine “çalıştırılırlar”. Verilen girdi setine ve modelin karakteristiklerine bağlı olarak model çalıştırılır ve simüle edilen davranışlar gözlenir. Girdi setinde ve sistemin karakteristiklerinde yapılan değişiklikler, farklı senaryoların elde edilmesini sağlar. İyi bir çözüm, mevcut bir sistemin analizinde veya yeni bir sistemin tasarımında önerilir (Swisher vd., 2000).

Bir simülasyon çalışmasının temel amaçları; gerçek hayat sistemini girdi ve çıktılarıyla matematiksel olarak ifade etmek, gerçek sistemi, kurulan model üzerinden tanıyıp araştırmak, değişik kararları ve seçenekleri gerçek sistemde hiçbir değişiklik yapmadan deneyebilmek, elde edilen bilgiler ışığında sistemle ilgili ön gözlemlerde bulunabilmek ve uygulamaya esas olan kararları belirlemek, bir sistemin bileşenleri arasındaki etkileşimi görmek veya kompleks bir sisteme ait bir alt sistemi inceleyebilmek ve analitik çözüm yöntemlerini desteklemek şeklinde sıralanabilir (Fu, 2001).

İster ürün ister hizmet üretimi gerçekleştiren bir organizasyon olsun, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek organizasyonlar açısından oldukça önem kazanmıştır. Bu çalışmada, bir kamu hastanesinin bir polikliniğinin doktor muayenesi öncesindeki süreçleri simülasyon modeli aracılığıyla analiz edilmiştir. Buradaki amaç personele ait çalışma yoğunluklarının ve darboğaz yaratan noktaların belirlenmesidir. Sistemin incelenmesinde performans kriteri olarak çalışanların günlük ortalama iş yükü yoğunlukları ve atıl zamanları ele alınmış ve gerekli personel sayıları belirlenerek, iş yükleri dengelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, öncelikle süreçlerin iş akışları detaylı olarak çıkarılmış, hastane veri tabanından ve zaman etüdünden yararlanılarak simülasyon modeli için gerekli veriler elde edilmiştir. Mevcut durumdaki ortalama iş yükü yoğunlukları ve darboğaz alanlar belirlendikten sonra süreçlere ilişkin geliştirilen alternatifler simülasyon modeli kullanılarak karşılaştırılmıştır. Farklı senaryolar aracılığıyla elde edilen çözüm önerileri ve bunların beklenen performans değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı incelenerek alternatifler arasından en uygun çözüme karar verilmiştir.

2. KADIN DOĞUM POLİKLİNİĞİNİN İŞ AKIŞI

Yeni yasal düzenlemelerle birlikte hastane gelirlerinde ciddi oranlarda azalmalar meydana gelmiştir. Bu durum mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak sistemin verimliliğinin artırılmasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla simülasyon tekniğinden yararlanılarak bir kamu hastanesinin kadın doğum polikliniğinde çalışılmıştır. Çalışma kapsamında ele alınan sistemde katma değeri olmayan idari süreçlerin elenmesi ve idari personelin etkin kullanımı yoluyla birimin verimliliğinin artırılması amaçlanmıştır. Kadın doğum polikliniğinde idari personelin organizasyonu; Poliklinik Sekreterliği, Rapor Sekreterliği ve Tanı ve Sonuç Sekreterliği olmak üzere 3'e ayrılmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışmanın adımları şu şekilde sıralanabilir:

1. Mevcut sistemin incelenmesi ve temel özelliklerinin anlaşılması
2. Sistemdeki mevcut iş akışlarının belirlenmesi
3. Sistemdeki hastaların gelişer arası zaman aralıkları ve birimlerde yapılan işlemlerin sürelerinin incelenmesi ve istatistiksel dağılımlarının belirlenmesi
4. Sistemin ARENA yazılımında modellenmesi ve çalıştırılması
5. Sistemin geçerliliği ve çıktıların doğrulanması
6. Yeni sistem senaryolarının geliştirilmesi
7. Çıktıların analiz edilerek en uygun alternatifin belirlenmesi

2.1. Poliklinik Muayene Süreci

Poliklinik muayene süreci hastaların muayene için randevu almaları ile başlamaktadır. Randevular hafta içi her gün mesai saatleri içerisinde Poliklinik Sekreterliğinden alınabilmektedir. Salı

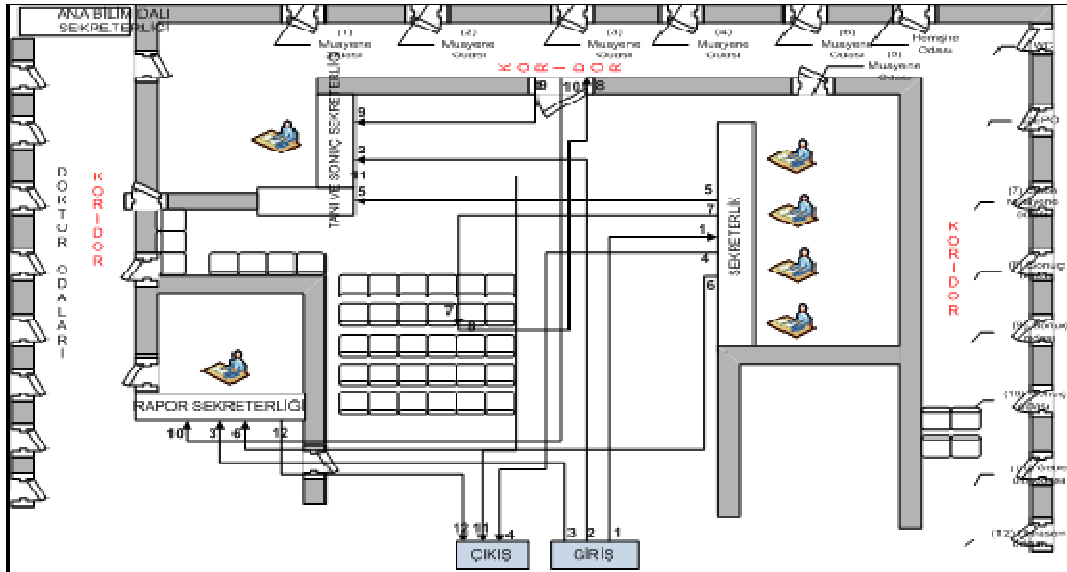
günleri 08:30-12:30 saatleri ilgili öğretim üyeleri ve araştırma görevlileri için eğitime ayrılmıştır. Bunun haricinde hafta içi her gün öğleden önce poliklinik muayenesi öğleden sonra poliklinik sonuç gösterme muayenesi yapılmaktadır.

Hasta, muayene randevusu verilen tarih ve saatte polikliniğe gelerek Poliklinik Sekreterliğine başvurur. Randevusu olmayan hastalar için doktor tarafından durumun acil olup olmadığına kararı verilir. Durumu acil olmayan hastalara uygun olan bir tarih ve saat için randevu verilir. Hastanın randevusu varsa veya randevusu olmasa da acil bir hasta ise ilk defa gelen bir hasta olup olmadığına kontrolü yapılır. İlk defa gelen bir hasta ise Poliklinik Sekreterliği tarafından hastaya dosya açılır. Dosyası olan hastalar için de dosyanın mevcudiyeti kontrol edilir. Hastaneye yapılan girişler 10 gün geçerlidir. Giriş işlemi tamamlanan hastanın dosyası sıraya alınır ve muayene sırası gelene kadar bekleme salonuna yönlendirilir.

Doktor tarafından muayenenin yapılması ile birlikte gerekli tahlil ve tetkikler istenebilmektedir. Hasta gerekli tahlil ve tetkikleri yaptırmak amacıyla önce Tanı ve Sonuç Sekreterliği'nde giriş yaptırır ve sonrasında Tetkik Onay'a giderek onay alır. Tahlillerini yaptıran hasta tahlil sonuçlarını almak üzere kendisine bildirilen tarih ve zamanda Tanı ve Sonuç Sekreterliği'ne geri gelir ve sonuçları doktora göstermek üzere sıraya girer. Doktor değerlendirmesi sonucunda tekrar randevu gerekiyorsa hasta Poliklinik Sekreterliği'ne yönlendirilerek yeni bir randevu talebinde bulunması sağlanır. Tekrar randevu gerekmiyorsa ve rapor ile ilgili bir işlemi de yoksa hasta işlemini bitirerek hastaneden ayrılır.

Rapor (ilaç raporu veya istirahat raporu) ile ilgili bir işlem olması durumunda hasta Rapor Sekreterliği'ne giderek gerekli işlemlerini tamamlar. Yasal mevzuat gereği birden fazla doktorun imzası gereken durumlarda raporun hazırlanması bir ya da birkaç gün zaman alabilmektedir. Hasta raporunu aldıktan sonra Rapor Onay'da raporunu onaylattıktan sonra hastaneden ayrılır.

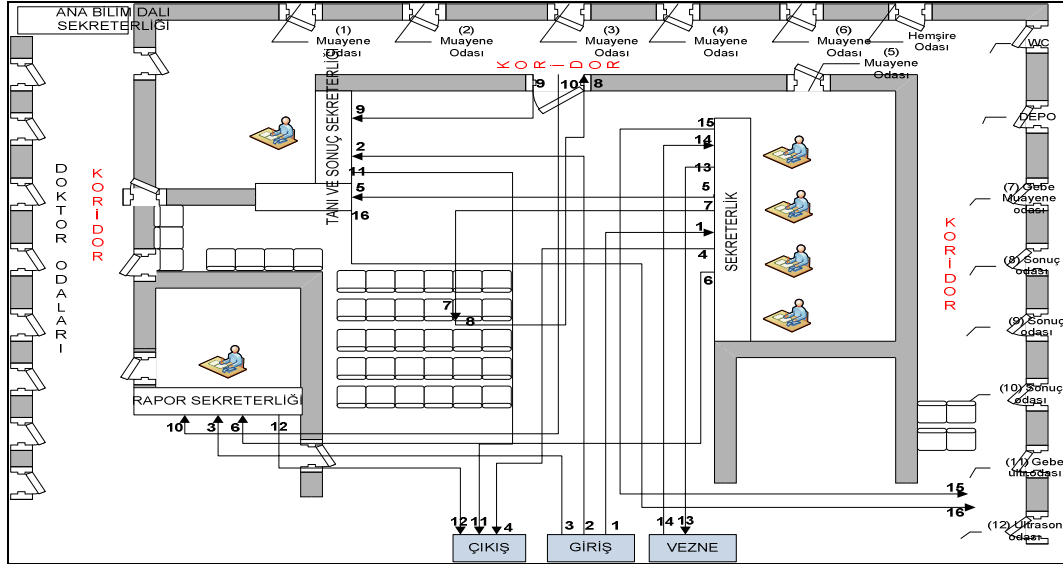
Şekil 1'de poliklinik muayene sürecine ilişkin spagetti diyagramı yer almaktadır. Bu çalışmada spagetti diyagramından yararlanılmasının amacı, ele alınan birimlere gelen hastaların birimler arası yürüme yoğunluğunu görmek ve süreci daha iyi analiz etmektir. Bu veriler aynı zamanda simülasyon modeline girdi oluşturacaktır.



Şekil 1: Poliklinik muayene sürecine ilişkin spagetti diyagramı

2.2. Özel (Öğretim Üyesi) Muayene Süreci

Öğretim üyelerinden istenen özel muayene randevuları Poliklinik Sekreterliği tarafından verilebildiği gibi telefonla da verilebilmektedir. Özel Muayene hafta içi her gün öğleden sonra yapılmaktadır. Özel muayene süreci bir önceki bölümde açıklanan poliklinik muayene sürecinin benzeridir.



Şekil 2: Özel muayene sürecine ilişkin spagetti diyagramı

3. KADIN DOĞUM POLİKLİNİĞİNİN SİMÜLASYON MODELLEMESİ

Poliklinik işlemlerinin analizi için yazılım olarak ARENA 10.0 programı kullanılmıştır. Simülasyon modelinde kullanılmak üzere; hastaların gelişleri arası zamanlar, işlem süreleri ve işlemler arası geçiş olasılıkları belirlenmiştir. Bu amaçla, gerektiğinde gözlemsel çalışmalardan, gerektiğinde de bilgi işlem birimi kayıtlarından yararlanılmıştır.

Öncelikle poliklinik muayene ve özel muayene için gelen saatlik ortalama hasta sayıları belirlenmiş, yapılan uyum iyiliği testleri ile saatlik hasta gelişlerinin modellenmesi için Poisson dağılımının uygun olacağı tespit edilmiştir. Burada saatlik hasta gelişlerinin dikkate alınmasının sebebi ortalamalar arasındaki anlamlı farktır. Tablo 1’de Poisson dağılımlarının parametresi olarak kullanılan ortalama saatlik hasta sayıları yer almaktadır.

Tablo 1. Özel ve poliklinik muayene için saatte gelen ortalama hasta sayısı

Muayene Türü	Saatler	Saatte gelen ortalama hasta sayısı
POLİKLİNİK	08:00-09:00	79,52
	09:00-10:00	136,72
	10:00-11:00	85,54
	11:00-12:00	52,03
ÖZEL	13:00-14:00	56,08
	14:00-15:00	74,04
	15:00-16:00	57,47
	16:00-17:00	35,87

Simülasyon modeline girdi oluşturmak üzere diğer bir önemli çalışma da işlemlerin sürelerinin dağılımlarının belirlenmesidir. Yine bu amaçla gerektiğinde gözlemlerden, gerektiğinde de poliklinik bünyesinde işlem kayıtlarının tutulduğu bilgi işlem biriminden yararlanılmıştır. Uyum iyiliği testi kullanılarak belirlenen işlem süreleri dağılımları ve bunların parametreleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. İşlem sürelerine ait dağılımlar ve parametreleri

İşlem Adı	Dağılım
Randevu Verme	0,11 + LOGN(0,943, 0,543)
Özel Muayene Giriş	LOGN(0,828, 0,387)
Özel Muayene Dosya Açma	1,21 + 3,79 * BETA(1,14, 0,989)
Özel Muayene Dosya Sıraya Koyma	0,29 + ERLA(0,0906, 2)
Poliklinik Muayene Giriş	0,36 + 2,21 * BETA(1,18, 2,36)
Poliklinik Muayene Dosya Açma	1,62 + 3,06 * BETA(0,872, 0,985)
Tanı Giriş	0,03 + LOGN(0,546, 0,363)
Sonuç Raporu Verme	0,12 + WEIB(0,4, 1,68)
Rapor Yazımı	0,03 + LOGN(0,643, 0,468)
Rapor Verme	0,13 + LOGN(0,448, 0,225)

3.1. Simülasyon Modelinin Doğruluğunun ve Geçerliliğinin Araştırılması

Simülasyon çalışmalarının en önemli aşamalarından biri kurulan modelin doğruluğunun (verification) ve geçerliliğinin (validation) değerlendirilmesidir. Simülasyon modeli istenilen şekilde çalışmıyorsa ve gerçek sistemi doğru olarak yansıtmıyorsa, bu modeli karar vermek amacıyla kullanmak yanlış olacaktır. Bu sebeple, mevcut duruma ilişkin simülasyon modeli hem doğrulanmalı hem de modelin geçerliliği gösterilmelidir. Bu çalışmada oluşturulan simülasyon modelinin doğrulanması amacıyla model çeşitli testlere tabi tutulmuş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. ARENA simülasyon programının animasyon yapabilme özelliği sayesinde, model görsel olarak da test edilmiş, mantıksal hatalar çözümlenmiştir. Modelin geçerliliğinin tespit edilmesi ise mevcut sistemin performansı ile modelden elde edilen performans değerlerinin karşılaştırılmasıyla yapılmıştır. Modelden elde edilen değerlerin gerçek sistemle birbirine çok yakın olduğu görülmüştür.

3.2. Simülasyon Modeli ile Mevcut Sistemin Analizi

Mevcut durumun simülasyon modeli 1000 tekrarlı olarak çalıştırılmış ve sonuçlar alınmıştır. Modelin çalıştırılmasıyla Poliklinik Muayene ve Özel Muayene için Rapor Sekreterliği, Poliklinik Sekreterliği ve Tanı Sonuç Sekreterliğinin doluluk oranları belirlenmiştir.

Sekreterliklerde çalışan personelin, daha önce tanımlanan görevleri dışında, gelen hastalara danışmanlık yapmak (hastaların çeşitli sorularını cevaplama, hastane içinde gidecekleri bölümlere yönlendirme) ve bölümdeki diğer bazı işleri yapmak gibi tanımlanmayan ek faaliyetleri de bulunmaktadır. Dinlenme payları ve ek faaliyetler de dikkate alınarak tanımlanan işler için performans kriteri olarak sekreter başına günlük ortalama dolulukların %40'ın altına düşülmemesine ve çalışanların iş yüklerinin dağılımlarının dengeli olmasına karar verilmiştir. Simülasyon modelinin 1000 tekrarı sonucunda elde edilen performans değerleri Tablo 3'de verilmektedir.

Sekreterlikler düzeyinde ortalama doluluk oranları incelendiğinde dengeli bir dağılımın olmadığı göze çarpmaktadır. Ayrıca tüm personelin ortalama doluluk oranı da hedeflenen değer olan %40'ın altındadır. Bu amaçla belirlenen performans hedefine ulaşabilmek amacıyla 5 farklı senaryo geliştirilmiştir.

Tablo 3. Mevcut durumda personelin doluluk oranları

	POLİKLİNİK			ÖZEL			GENEL
	Rapor sekreterliği	Poliklinik Sekreterliği	Tanı Sonuç Sekreterliği	Rapor sekreterliği	Poliklinik Sekreterliği	Tanı Sonuç Sekreterliği	Ortalama Doluluk Oranı
Min. Yoğunluk	%9	%18	%52	%21	%18	%23	%24
Ort. Yoğunluk	%16	%26	%67	%30	%26	%31	%30
Maks. Yoğunluk	%26	%35	%81	%41	%35	%42	%36

3.3. İyileştirme Önerilerinin Geliştirilmesi

İyileştirme önerileri geliştirilerek modellenmiş ve sonuçlar yine 1000 tekrar ile incelenmiştir. Bu amaçla belirlenen iyileştirme önerileri aşağıda yer almaktadır:

Alternatif 1: Poliklinik Sekreterliği çalışan sayısının 4 kişiden 2 kişiye düşürülmesi

Alternatif 2: Tanı Sonuç ve Rapor Sekreterliğinin görev ve çalışan sayılarının birleştirilmesi ile yeni bir sekreterliğin (RT Sekreterliği) oluşturulması

Alternatif 3: Poliklinik Sekreterliğinin sorumluluğunda olan “randevu verme” işleminin sadece öğleden önce saat 10:00-12:00 saatlerinde ve öğleden sonra saat 15:00-17:00 saatlerinde yapılması

Alternatif 4: Tanı Sonuç Sekreterliğinin sorumluluğunda olan sonuç raporu verme işleminin öğleden sonraya alınması

Alternatif 5: Yukarıda bahsi geçen dört alternatifin birleştirilmesi

Bu alternatifler doğrultusunda elde edilen ortalama doluluk oranları Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. Geliştirilen alternatifler sonucunda hesaplanan personel doluluk oranları

	POLİKLİNİK				ÖZEL				Ortalama Doluluk
	Rapor sekr.	Poliklinik Sekreterlik	Tanı Sonuç Sekreterliği	RT sekr.	Rapor sekr.	Poliklinik Sekreterlik	Tanı Sonuç Sekreterliği	RT sekr.	
Alternatif 1	%16	%52	%67	-	%30	%52	%31	-	%44
Alternatif 2	-	%26		%41	-	%26		%31	%29
Alternatif 3	%16	%26	%30	-	%42	%32	%64	-	%32
Alternatif 4	%16	%27	%29	-	%42	%32	%64	-	%32
Alternatif 5	-	%53		%23	-	%64	-	%53	%48

Tablo 4 incelendiğinde en yüksek ortalama doluluk oranını veren alternatifin 5 numaralı alternatif olduğu görülmektedir. Bu alternatifte; Poliklinik Sekreterliği personel sayısı 4’ten 2’ye düşürülmüş, Tanı Sonuç ve Rapor Sekreterliğinin görev ve çalışan sayılarının birleştirilmesi ile RT sekreterliği oluşturulmuş, Poliklinik Sekreterliğinin sorumluluğunda olan “randevu verme” işlemi öğleden önce saat 10:00-12:00 saatleri ve öğleden sonra saat 15:00-17:00 saatleri arasına alınmış ve Tanı Sonuç Sekreterliğinin sorumluluğundaki sonuç raporu verme işlemi öğleden sonraya bırakılmıştır.

Geliştirilen alternatifler ile mevcut durum arasında ve bu alternatiflerin birbirleriyle aralarında performans ölçütü bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmaması da geliştirilen alternatifin daha iyi bir çözüm olarak kabul edilmesinde etkili olacaktır. Bu amaçla mevcut durum dahil tüm alternatiflerin arasında ikili-t testi uygulanmıştır. Bu teste ait p-değerleri sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Mevcut durum ve geliştirilen alternatifleri arasındaki ikili-t testi sonuçları

	Alternatif 1	Alternatif 2	Alternatif 3	Alternatif 4	Alternatif 5
Mevcut durum	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00
Alternatif 1	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Alternatif 2	-	-	0,00	0,00	0,00
Alternatif 3	-	-	-	0,08	0,00
Alternatif 4	-	-	-	-	0,00

Tablo 5'teki değerler incelendiğinde % 5 anlamlılık düzeyinde mevcut durum ile Alternatif 2 arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra Alternatif 3 ile Alternatif 4 arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bunun haricinde diğer alternatifler arasında anlamlı sonuç farklılıklarının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Alternatif 5'in diğer alternatifler arasında en iyi çözüm olarak kabul edilebileceği değerlendirilmiştir.

4. SONUÇ

Bu çalışmada bir kamu hastanesi kadın doğum poliklinik servisinde çalışanların çalışma süresi verimliliklerinin artırılması ve iş yüklerinin dengelenmesi amacıyla simülasyon tekniğinden yararlanılmıştır. Öncelikle mevcut durum analiz edilmiş, daha sonra 5 alternatif geliştirilerek en iyi performansı veren alternatif belirlenmiştir. Simülasyon modelinin kurulması sırasında gözlemlerden ve geçmiş verilerden yararlanılmıştır. Simülasyon modeli oluşturulduktan sonra 1000 tekrarlı olarak çalıştırılmıştır. Buna göre mevcut durumda poliklinikteki çalışanların ortalama doluluk oranlarının %30 olduğu görülmüştür. Çalışanların ortalama doluluk oranlarının en az %40 düzeyinde olması hedeflenmiş ve bu amaçla 5 alternatif geliştirilmiştir.

1. Alternatifte poliklinik sekreterlik çalışan sayısının 4 kişiden 2 kişiye düşürülmüştür. Bu durumda çalışanların ortalama doluluk oranı %44 olmuştur. Bu değer belirlenen %40 hedefini karşılamaktadır.

2. Alternatif olarak tanı sonuç ve rapor sekreterliğinin görev ve çalışan sayıları birleştirilerek RT sekreterliği oluşturulmuştur. Bu senaryoda çalışanların ortalama doluluk oranı %29 olmuştur. Bu değer mevcut sistemdeki %30 değerinin de altındadır.

3. Alternatif olarak poliklinik sekreterliğinin sorumluluğunda olan randevu verme işlemi sadece öğleden önce saat 10:00-12:00 saatleri için ve öğleden sonra saat 15:00-17:00 saatleri için planlanmıştır. Bu senaryoya göre çalışanların ortalama doluluk oranı %32 olmuştur.

4. Alternatifte ise tanı sonuç sekreterliğinin sorumluluğunda olan sonuç raporu verme işlemi öğleden sonraya alınmıştır. Bu durumda da çalışanların ortalama doluluk oranı %32 olmuştur.

Son olarak bu dört alternatifin bileşimi olarak

5. Alternatif geliştirilmiştir. Buna göre, poliklinik sekreterlik sayısı 4'ten 2'ye düşürülmüş, tanı sonuç ve rapor sekreterliğinin görev ve çalışan sayılarının birleştirilmesi ile RT sekreterliği oluşturulmuş, poliklinik sekreterliğinin sorumluluğunda olan "randevu verme" işlemi öğleden önce saat 10:00-12:00 saatleri ve öğleden sonra saat 15:00-17:00 saatlerine alınmış, tanı sonuç sekreterliğinin sorumluluğundaki sonuç raporu verme işlemi de öğleden sonraya çekilmiştir. Bu senaryoya göre çalışanların ortalama doluluk oranı %48 olmuştur. İş yükü dağılımlarının dengesi dolayısıyla da tercih edilen Alternatif 5, mevcut duruma göre çalışanların ortalama doluluk seviyelerinde %60 oranında bir artışa işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

Dengiz, B., Belgin,Ö., “*KOBİ’lerde Benzetim ile Verimlilik Artışı: Türkiye ve AB KOBİ’lerinden Uygulamalar*”, 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, 2005, İstanbul.

Fu, M.C., “*Simulation Optimization*”, Proceedings of the 2001 Winter Simulation Conference, 2001.

Law, M. , Kelton, D., “*Simulation Modelling and Analysis*”, McGraw-Hill, Second Edition

Özdağoğlu, A., Yalçinkaya, Ö., Özdağoğlu, G., “*Ege Bölgesi’ndeki Bir Araştırma ve Uygulama Hastanesinin Acil Hasta Verilerinin Simüle Edilerek Analizi*”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl: 8 Sayı: 16 Güz 2009/2 ,61-73

Swisher, J. R., Hyden, P. D., Jacobson, S.H., Schruben, L.W., “*A Survey of Simulation Optimization Techniques and Procedures*”, Proceedings of the 2000 Winter Simulation Conference, 2000.

ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ SEÇİMİNİN İŞLETMELERİN VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: DÜZCE ÖRNEĞİ

Fevzi ER
Haliç Üniversitesi

ÖZET

İşletmenin kurulması, sosyal, ekonomik, finansal ve hukuki konuları içeren bir olaydır. Bu nedenle, kuruluş yerinin seçiminde araştırmalara gereksinim vardır. Başarılı bir işletme kurmak için amaca yönelik olarak kuruluş çalışmalarını planlı bir biçimde yürütmek gereklidir.

Teknolojilerin hızla geliştiği günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak, verimliliği arttırabilmek ve maliyetlerini düşürebilmek için organize sanayi bölgelerini tercih etmeleri doğaldır. Çünkü, maliyetler işletmelerin üretimini doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösterme eğilimlerinin artması bu bölgelerin maliyet düşürücü özelliklere sahip olmalarıdır. Organize Sanayi Bölgeleri'nde verilen destek ve teşvikler, bölgelere yönelmelerinde önemli rol oynamaktadır. Elektrik, su, SSK primleri yanında büyüme olanağı, pazar bulma kolaylığı, kira, belediye hizmetleri, taşıma maliyetleri ve iş gücü karşılanmasında kolaylık gibi faktörler işletmelerin OBS'lere yönelmelerini etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin belirli bir plan dahilinde OSB'lerine yerleştirilmelerinin verimliliği arttırıp arttırmayacağını analiz etmek ve gelecek öngörülerini doğrultusunda stratejileri belirlemektir.

Anahtar Kelimeler: OSB, İşletme, Verimlilik, Maliyet, Strateji.

1. GİRİŞ

İşletmelerin kurulması kolay bir olay değildir. İşletmeler, kuruluş yerini seçmeden önce üretim girdilerinin ekonomik olup olmadığının, kurulacak işletmelerin ve üretim faktörlerinin maliyetlerinin ne olacağı, girdilerin nasıl tedarik edileceği ve sürüm maliyetlerinin karlı olup olmayacağını bilmesi için yatırım projesi çalışmalarının yapılması gerekir. (Alpugan ve diğ.; 1993)

Yatırım projesi, sermayenin üretime dönüşmesini sağlamak amacıyla, yapılacak olan yatırımlarla üretim süreçlerinin planlamasıdır. Yatırımı yapacak olan girişimci, yatırım yapacak yere ilişkin ön çalışmalarını yapar veya yaptırır. Bu çalışmaları yaparken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. (Özdemir, 2004:187)

- Hammadde ve enerji,
- İç ve dış pazar,
- Maliyet giderleri,
- Yatırım finansmanı,
- Nitelikli işgücü,
- Destek ve teşvikler,

- Rekabet koşulları,
- Ar-Ge çalışmaları,
- Altyapı hizmetleri,
- Ulaşım,
- Üniversite-sanayi işbirliği,
- Kümelenme faaliyetleri,
- Sosyal yapı ve davranışlar,
- İklim değişikliği

Kuruluş yeri seçimi, yeni bir işletmenin kurulması, mevcut işletmenin büyütülmesi veya teknolojik nedenlerden dolayı ekonomikliğini yitiren işletmelerin yenilenmesi gibi sebeplerden yapılır. Bu gereksinimleri karşılamak ve ihtisaslaşmayı kolaylaştırmak amacıyla OSB projeleri geliştirilmiştir. OSB Projeleri, birbirini tamamlayıcı ve birbirinin yan sanayisini oluşturacak işletmelerin bir arada belirli ilkeler çerçevesinde üretim yapmaları ve pazarlama avantajlarının sağlanması esasına dayanmaktadır. (Çezik, Eraydın, 1982:1)

2. KURULUŞ YERİ VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

İşletmeler için en uygun kuruluş yerinin yatırım maliyetlerinin en düşük düzeye indirip maksimum kar getirecek alan olarak tanımlamak mümkündür. (Barutçugil, 1998:73) Girişimciler kuruluş yerini seçerken uzun dönem faaliyet göstereceklerinin planını yaparlar. Bu nedenle, işletmenin kurulacağı yer, işletmenin uzun dönemde amacına ulaşabileceği en düşük maliyetle en yüksek kar getirebileceği alan olarak düşünülmelidir.

OSB'ler ikinci dünya savaşından sonra şekillenen sanayileşme modelidir. Daha sonra Birleşmiş Milletler Teşkilatı tarafından geliştirilmiş ve geldiğimiz noktada işletmelerin toplulaştırılmasında artan bir duyarlılıkla yapısal gelişmenin eşik noktasına gelmiştir. Birleşmiş Milletler Teşkilatı'na göre OSB'leri, birbirinin üretimini tamamlayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin alt yapı hizmetlerinden ortak yararlanacak biçimde planlı bir alanda toplanmalarıdır. (Yücel, 1986). Tüm bu açıklamalar ışığında OSB'leri aşağıdaki biçimde özetleyebiliriz.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, yapıları gereği kendilerine uygun bir yeri seçmekte sıkıntı yaşarlar. Bu nedenle, planlı olmaları, alt yapı hizmetleri açısından uygun olmaları ve maliyetlerinin düşük olması gibi faktörler dikkate alındığında OSB'ler girişimcilerin kuruluş yeri olarak tercih edebilecekleri alternatif alanlar.

OSB'lerin amacı, işletmelere altyapısı tamamlanmış alanları tahsis etmektir. Bu parseller, üzerinde işletmeleri kurup faaliyete geçirmek girişimcilerin sorumluluğundadır. OSB'lerin kurulması ve faaliyete geçirilmesi belediyeler ve sanayi odalarının sorumluluğundadır. Devlet, OSB'lerin kurulmasını desteklemek amacıyla destek ve teşviklerle girişimcilere kredi vermektedir.

Alternatif OSB'lerin seçimiyle kuruluş giderlerinin doğrudan ilişkisi vardır. Bunun için OSB'lerin seçiminde maliyetleri dikkate almak ve karlılığı bir ölçüt olarak kullanmak en uygun yöntem olabilir. Maliyetleri dikkate alarak OSB'lerin seçimi ile verimlilik arasındaki ilişki aşağıdaki formül ile açıklanabilir. (Oral, 2005: 103-104)

$$K_{gtm} = K \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} + yg$$

kgtm: kuruluş giderleri toplam maliyetleri

K: kuruluş giderleri ilk maliyeti

i: yatırım giderlerinin getirisi (%)

n: yatırım giderlerinin geri dönme süresi

yg: Yıllık işletme giderleri

Örnek:

Girişimci (A) organize sanayi bölgesi veya (B) organize sanayi bölgesinde yatırım yapmayı planlamaktadır. Fizibilite çalışmaları sonucunda her iki organize sanayi bölgesi seçimine ilişkin veriler aşağıda olduğu gibidir.

	(A) OSB	(B) OSB
Kuruluş giderleri ilk maliyeti	70.000 TL	75.000 TL
Yatırım giderlerinin getirisi (%)	%20	%20
Yatırım giderlerinin geri dönme süresi	10 yıl	10 yıl
Yıllık işletme giderleri	8.460 TL	9.200 TL

(A) Osb İçin Toplam Maliyet

$$kgtm = 70.000 \frac{0.20 (1+0.20)^{10}}{((1+0.20)^{10}) - 1} + 8460$$

$$kgtm = 70.000 \frac{1.2383}{5.1920} + 8460 = 175.411 \text{ TL}$$

(B) Osb İçin Toplam Maliyet

$$kgtm = 75.000 \frac{0.20 (1+0.20)^{10}}{(1+0.20)^{10} - 1} + 9200$$

$$kgtm = 75.000 \frac{1.2383}{5.1920} + 9200 = 188.076 \text{ TL}$$

Yukarıdaki sonuçlara göre girişimcinin tercihi (A) Organize Sanayi Bölgesi olacaktır. Ancak, yatırım maliyetleri ve karlılık girişimcilerin yer seçimini önemli ölçüde etkilese de uygulamada karşılaşılan teknik, idari ve hukuksal sorunlar yerel yönetimlerin yatırımlara bakış açıları, teşvik politikaları ve girişimciye sağlanan kolaylıklar kuruluş yeri seçimi kararını etkileyebilir.

Kuruluş yeri, işletmelerin ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirdiği coğrafi alan olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin kuruluş yeri, tedarik, işletim sistemi, depolama ve pazarlama gibi üretim faktörlerini ve bunlara bağlı iktisadi amaçlarını en az maliyetle gerçekleştirebileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, girişimciler kuruluş yerinin seçimini alternatif yerlerin özelliklerini dikkate alarak değerlendirme sonuçlarına göre yaparlar. Yer seçimini etkileyen faktörler, iş gücü potansiyeli, genişleme, ulaşım maliyetleri, sermaye maliyetleri, sendikal faaliyetler, belediye hizmetleri, iklim, toplumsal davranışlar ve yaşama olanakları gibi unsurları kapsar.

Organize Sanayi Bölgeleri, 4562 sayılı kanuna göre, sanayinin uygun olduğu yerlerde kurulmuş idari, sosyal ve teknik altyapı sorunları çözülmüş, belirli sistemler dahilinde sanayi için tahsis edilmesiyle oluşturulan mal ve hizmet üretim yerleridir. OSB'ler, altyapı hizmetleri açısından elverişli, planlı olmaları nedeniyle işletmelerin kuruluş yeri olarak tercih edebilecekleri alternatif yerlerdir. (Demirdögen, 2004: 307)

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Kapsamı

Çalışma, Düzce I. ve II. Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan sanayi işletmelerini kapsamaktadır.

3.2. Materyal ve Yöntem

Çalışmada veriler anket ve yüz yüze görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışmanın yapıldığı süre içerisinde, anketlere faaliyet gösteren 58 işletmeden 30'undan yanıt alınmıştır. Anket verileri analizinde ortalamalar ve frekanslar alınarak yüzdeler hesaplanmıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ

4.1. Katılımcı İşletmelerin Özellikleri

Tablo 1: Faaliyet Konusu

	Frekans	Yüzde
Tekstil	7	24%
Metal	6	20%
Ağaç İşleri	5	17%
Gıda	3	10%
Makine	3	10%
Otomotiv Yan Sanayi	3	10%
Kimya Sanayi	1	3%
Savunma Sanayi	1	3%
Diğer (İnşaat Malzeme)	1	3%
Toplam	30	100%

Ankete katılan işletmelerin tablo 1'de görüldüğü gibi, 7'si tekstil, 6'sı metal, 5'i ağaç işleri, 3'u gıda, 3'ü makine, 3'ü otomotiv yan sanayi, 1'i kimya sanayi, 1'i savunma sanayi ve 1'i de inşaat malzemesi faaliyeti gerçekleştirilmektedir.

4.2. Yer Seçimi

Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ilk kuruluşları mı yoksa sonradan taşındıkları soruları sorulmuştur. Tablo 2.'de, bu işletmelerin 17'sinin sonradan geldikleri, 13'ünün ise ilk kuruluş yeri olarak seçtikleri belirtilmektedir.

Tablo 2: Yer Seçiminin Belirlenmesi

	Frekans	Yüzde
Sonradan Taşınma	17	57%
İlk Kuruluş	13	43%
Toplam	30	100%

4.3. Düzce Organize Sanayi Bölgesi'ni Tercih Nedenleri

Tablo 3: Organize Sanayi Bölgesi'nde Yerleşme Kararını Etkileyen Faktörler

	Frekans	Yüzde
Kalifiye İşgücü	7	24%
Su	0	0%
Enerji	2	6%
Taşıma Maliyetleri	3	10%
Üretim Maliyetleri	3	10%
Düzce'nin Coğrafi Konumu	4	14%
Hammaddeye Yakınlık	0	0%
Pazara Yakınlık	0	0%
Teşvik Uygulamaları	9	30%
Ar-Ge Açısından	2	6%
TOPLAM	30	100%

Düzce Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörlerin en önemlisi teşvik uygulamaları olup bunu kalifiye işgücü, kuruluş yeri, taşıma maliyetleri, üretim maliyetleri, enerji ve Ar-Ge takip etmektedir. Araştırmanın konusu olan Düzce kuruluş yerinin seçimini etkileyen faktörün değişkenler içerisinde 3. sırada yer aldığı görülmektedir.

4.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuksal Yapıları

Tablo 4: İşletmelerin Hukuksal Yapıları

	Frekans	Yüzde
Anonim Şirket	9	30%
Kollektif Şirket	-	0%
Limited Şirket	20	67%
Komandit Şirket	-	-
Şahıs Şirketi	1	3%
TOPLAM	30	100%

Araştırmaya katılan işletmelerin en fazla Anonim şirket, bunu limited şirket ve şahıs şirketinin izlediği tablo 3'de görülmektedir. Kolektif ve komandit şirketlerin Düzce Organize Sanayi Bölgesi'nde yer almamaktadır.

4.5. İşletmelerin Verimlilik Düzeyi

Tablo 5: Verimliliği Etkileyen Faktörler

Faktörler	EVET		HAYIR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Verimlilik araştırmaları Devam Ediyor	29	97%	1	3%
Verimliliği arttırmak için Ar-Ge gerekiyor	29	97%	1	3%
Verimliliği arttırmak için finansman gerekiyor	28	93%	2	7%
Verimliliği arttırmak için sürekli eğitim gerekiyor	30	100%	-	-
Verimlilik için teknolojik yenilik gerekiyor	28	93%	2	7%
Nitelikli işgücünün sürekliliği gerekiyor	27	90%	3	10%
Bilgi ve tecrübe gerekiyor	30	100%	-	-

Tablo 5'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmeler, verimlilik araştırmaları, Ar-Ge çalışmalarını, sürekli eğitim, nitelikli işgücünün sürekliliği, bilgi ve tecrübenin verimlilik artışında çok önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 5 ile ilgili yüzyüze yaptığım görüşmelerde, işletmelere rekabet üstünlüğünü sağlayan verimlilik için kaynakların etkin ve rasyonel kullanılmasının bir kültür olarak algılanması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca, geleneksel üretim tekniğinden yüksek katma değerli teknolojilere geçmenin işletmelerin verimliliğinin artmasını sağlayan temel unsur olduğunu açıklamışlardır.

4.6. Organize Sanayi Bölgeleri'nin Sorunları

Tablo 6: Organize Sanayi Bölgeleri ile ilgili Sorunlar

OSB Sorunları	EVET		HAYIR	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kira	3	10%	27	90%
Enerji	7	23%	23	77%
Taşınma Kolaylığı	1	3%	29	97%
Tesis Satış	-	-	30	100%
İlave Tesis Kurma	2	7%	28	93%
Çevre Kirliliği	1	3%	29	97%
Altyapı Yetersizliği	17	57%	13	43%
Bölge Yönetim Sorunu	9	30%	21	70%
Yerel Yönetim İlişkileri	5	17%	25	83%
Toplum ile Sanayi Arasındaki İlişkiler	10	33%	20	67%

Organize Sanayi Bölgeleri'nde kira sorunu olup olmadığı konusu belirlenmeye çalışılmış, binaların 50 tanesi kendi mülkiyetinde, 8 tanesi ise kira olduğu belirlenmiştir. %10'unu, kira sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Organize Sanayi Bölgeleri'ndeki işletmelerin %23'ü elektrik kesintileri ve ücretlerin yüksek olması nedeniyle sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Organize Sanayi Bölgeleri'nde istediklerini bulamayan işletmeler, başka bir yere taşınma sorunu yaşayabilmektedirler. Bu konuda sorun olabileceğini düşünen işletme sayısı %3'tür. Organize Sanayi Bölgeleri'nde olanakların yetersizliği nedeniyle tesis satışında sorun olup olmayacağı araştırılmış, bu konuda sorun yaşanmayacağı

belirlenmiştir. İlave tesis kurma olanağı araştırılmış, soruyla ilgili olarak işletmelerin %7'si böyle bir sorunun olduğunu belirtmişlerdir. Çevre kirliliğinin olup olmadığı ile ilgili soruya cevap veren işletmelerin %3'ü çevre kirliliğinin olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin %57'si altyapı sorununun olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda, Organize Sanayi Bölgeleri'nin altyapı sorunu yaşadığı görülmektedir. Organize Sanayi Bölgeleri'ndeki işletmelerin %30'unun bölge yönetimi ile sorunlarının olduğu saptanmıştır. Yerel yönetimlerin yatırımlarla ilgili almış oldukları kararlar Organize Sanayi Bölgeleri'nin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu konuda işletmelerin %17'sinin belediyelerle ilgili sorunları olduğu belirlenmiştir. Organize Sanayi Bölgeleri'nin faaliyet gösterdiği yerlerde çevre ile sorun yaşamaları çalışmalarında etkinliği azaltabilmektedir. İşletmelerin %33'ünün toplum ilişkilerinde sorun yaşadıkları saptanmıştır.

4.7. Organize Sanayi Bölgeleri'nin Değerlendirilmesi

Tablo 7: Değerlendirme Faktörleri

	EVET	HAYIR
OSB'ler	Frekans	Frekans
Ek iş alanları yaratır	22	8
Kentin gelişmesine katkı sağlar	27	3
Çevreyle sosyal uyumu geliştirir	24	6
İşletmelerin Pazar payını büyütür	19	11
Sorunların çözümünü kolaylaştırır	26	4
Katılımcı yönetim sistemi geliştirir	29	1

Organize Sanayi Bölgeleri'nin değerlendirilmesi konusunda 6 değişken belirlenerek, işletmelerin bu konudaki görüşleri saptanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, Organize Sanayi Bölgeleri'nin iş alanları yaratacağı ve buldukları kentin gelişmesine katkı yapacağı, toplum ile sanayi arasında sosyal uyumun gelişmesi, işletmelerin hem yurtiçi (%48), hem yurt dışı (%41), hem de yurtiçi ve yurtdışı (%11) pazar payının arttığı Organize Sanayi Bölgeleri'nde sorunların kolayca çözüldüğü ve katılımcı yönetim sistemini geliştirdiği düşüncesindedirler.

4.8. Kentin Organize Sanayi Bölgesi'ne İhtiyacı

Tablo 8: Organize Sanayi Bölgesi'ne Olan İhtiyacın Ölçülmesi

Faktörler	İHTİYAÇ VAR		İHTİYAÇ YOK	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Tanınmış Firmalar için 3. OSB	7	23%	23	77%
İhtisas OSB	16	53%	14	47%
3. OSB	14	46%	16	54%

Tablo 8'den de görüleceği üzere, Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyet gösteren ve çalışmaya katılan işletmelerin %77'si tanınmış firmaların yerleşmesi için 3. Organize Sanayi Bölgesi'nin kurulmasının yararlı olmayacağını belirtmişlerdir. İhtisas ve 3. Organize Sanayi Bölgesi'nin oluşturulması konusunda ise işletmelerin fikir birliği yaklaşık olarak yarı yarıyadır. Bu durum, dikkat çekicidir ve tartışılmalıdır.

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

İşletmelerin kuruluş yerini etkileyen faktörlerin en önemlisi, teşvik uygulamaları olup bunun nitelikli iş gücü, maliyetler, yerleşim yeri, Ar-Ge ve rakip firmalar takip etmektedir. Kuruluş yeri, faktörünün üçüncü sırada olmasına karşın, KOBİ niteliğinde olan firmaların Organize Sanayi Bölgesi'ni tercih etmeleri, kuruluş yeri faktörünün önemli olduğunu göstermektedir. Ek tesis olanağı, ulaştırma kolaylığı, taşıma ve üretim maliyetlerinin uygunluğu, çevre kirliliği, altyapı, toplum ile sanayi arasındaki ilişkiler kuruluş yeri seçiminde etkili olan faktörlerdir.

1. Organize Sanayi Bölgesi'nin sorunları konusunda işletmelerden alınan yanıtlara göre, en önemli sorun alt yapı sorunu olarak ortaya çıkmıştır. Organize Sanayi Bölgesi'ni değerlendirmek üzere sorulan sorulara verdikleri yanıtlarda en çok nitelikli işgücü sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. İşgücü sorununun varlığı, bu sonucu desteklemektedir. İşgücü sorununu, maliyetler, bölge yönetimindeki sorunlar, toplum ile sanayi arasındaki ilişkiler takip etmektedir.

Organize Sanayi Bölgesi'nin topluma yararları konusunda sorular sorulmuş, yeni iş olanaklarının yarattığı, kentin gelişmesini sağladığı, toplum ile sanayi arasındaki ilişkileri geliştirdiği ve sanayi kültürünü yükselttiğini açıklamışlardır. Birinci Organize Sanayi Bölgesi'nde işletmeye sanayi parseli tahsis edilmiş, halen 40 işletmenin üretim yaptığı görülmüştür. 5.988 kişi istihdam edilmekte olan bölgede, 9.500 kişinin istihdam edileceği planlanmıştır.

5084 sayılı Teşvik Kanunu'nu sonrası yaşanan yoğun talep üzerine 2. Organize Sanayi Bölgesi kurulmuştur. Bu bölgede işletmelere 11 parsel tahsis edilmiş, üretime başlayan 5 işletmede 374 kişinin istihdam edildiği belirlenmiştir. Tahsisi yapılan işletmelerin üretime geçmesi halinde 1.200 kişinin istihdam edileceği belirtilmiştir. İkinci Organize Sanayi Bölgesi'nin birinci Organize Sanayi Bölgesi'ne yakın olmasının etkinliği arttıracığı, ancak etkinliğin sağlanmasının yan sanayi kollarının bu bölgeye yerleşmesine bağlı olacağı noktasından hareket ederek ikinci Organize Sanayi Bölgesi'nde tahsislerin yeniden gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

Düzce Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler, finansal ve yönetsel sorunlar nedeni ile yeterli yatırımları yapamadıklarından inovasyon ve yeni ürün geliştirme konularına yeterince önem veremedikleri görülmüştür. Bu durum, işletmelerin verimli çalışmalarını engellemekte ulusal ve uluslar arası rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

İşletmelerin amacına ulaşmasında nitelikli işgücü ile verimlilik arasında güçlü bir biçimde ilişki vardır. Bir işletmede verimliliği arttırmak, o işletmede nitelikli işgücü sayısı ile doğru orantılıdır. Diğer bir deyişle, işletmelerde verimliliği arttırmak, o işletmede nitelikli işgücü sayısının artmasına bağlıdır. Düzce Organize Sanayi Bölgesi'ne faaliyet gösteren işletmelerin %93'ünde nitelikli işgücü sorunu yaşandığı saptanmıştır. Düzce Organize Sanayi Bölgeleri'ndeki işletmelerin Düzce Üniversitesi'nde mesleki eğitim programlarının yer aldığı fakülte ve meslek yüksekokulları ile iş birliği yaparak nitelikli işgücüne sahip elemanların sağlanması gerekir.

Birinci Organize Sanayi Bölgesi'nin değerlendirilmesi sonucunda, çeşitli işletmelerin faydalanabileceği su, enerji, TEM Yolu, kanalizasyon gibi olanakların mevcut olmasına karşın, aynı bölgede yan sanayinin oluşturulması bölge içerisindeki arsaların uygun bir biçimde kullanımı, bölgenin çevresi ile olan ilişkilerin daha düzenli hale getirilmesi, bölgenin TEM yolu bağlantısı, nitelikli işgücünün temini, asfalt yollar, yatırımcıların korunması, sosyal alanların oluşturulması, bölge yönetiminin etkinliği gibi sorunların devam ettiği görülmüştür.

İkinci Organize Sanayi Bölgesi'nin değerlendirilmesi sonucunda ise, binaların yerleştirilmesi, çevrenin korunması, birinci Organize Sanayi Bölgesi ile işbirliği ve koordinasyon, bilgi paylaşımı, yan sanayi kollarının bu bölgeye yerleştirilmemesi ve birinci Organize Sanayi Bölgesi'nin sorunlarının bu bölgede yaşandığı belirlenmiştir.

Birinci ve ikinci Organize Sanayi Bölgeleri'nde, bazı işyerlerine kiralık, satılık tabelaların asıldığı, bazı işyerlerinin depo olarak kullanıldığı, yan sanayi ve malzeme tedarikinde sorunlar yaşandığı görülmektedir. Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyet gösteren işletmelere finansal kolaylıklar sağlandığı takdirde daha etkin ve daha verimli çalışabilecekleri saptanmıştır. Nitelikli eleman ihtiyacının

karşılanması için sanayi üniversite işbirliğinin yapılması için devlet ve yerel yönetimlerle çözüm yöntemlerinin eyleme geçirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Organize Sanayi Bölgeleri'nde değişik sanayi kollarının bir arada bulunması ve toplumla sanayi arasında uyum sorunlarının yaşanması, 3. Organize Sanayi Bölgesi'nin kurulması konusunda ciddi bir araştırma ve planlama yapmayı zorunlu kılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin, 3. Organize Sanayi Bölgesi veya ihtisas Organize Sanayi Bölgesi'nin kurulması konularında yarı yarıya yakın bir noktada fikir birliği oldukları hususu dikkate alarak bölge yönetimi, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve üniversite işbirliğinde, ortak akıl çerçevesinde karar üretilerek strateji belirlenmelidir.

KAYNAKÇA

Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M., ve Üner, N. “*İşletmelerin Kurulması ve Kuruluş Yeri Seçimi, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*”, ISBN: 975-486-137-4, Yayın No:393, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

Barutçugil, I., “*Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*”, Uludağ Üniversitesi Yayımı, No:3054-01673, Bursa,1988,

Çezik, A., Eraydın, A., “*T.O.S.B.*”, DPT Yayın No:1839, SBP:351, Ankara, 1982.

Demirdöğen, O., Bilgili, B.(2004), “*Organize Sanayi Bölgeleri İçin Yer Seçimi Kararlarını Etkileyen Faktörler: Erzurum Örneği*”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, <http://e-dergi.atauni.edu.tr>, E: 10.08.2011

Özdemir, L., “*Girişimcilik Başarısını Etkileyen Etkenlerin Van İli Girişimcileri Açısından Değerlendirilmesi*”, 1. KOBİler ve Verimlilik Kongre Kitabı, 11-12 Aralık, İstanbul, 2004.

Yücel, A., “*Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri Uygulaması*”, DPT, Şubat, Ankara,1986.

Yönetim

AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SİVAS ÖRNEĞİ

Yunus Emre BİROL
Cumhuriyet Üniversitesi
Merve TUNCAY
Cumhuriyet Üniversitesi

ÖZET

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Hatta birçok büyük firmanın aile işletmesi olarak faaliyetini sürdürdüğü görülmektedir. Bu işletmelerin çeşitli olumlu ve olumsuz yanları tartışılmaktadır. Bu tartışmalar aile işletmelerini güçlü ve zayıf kılan unsurlar üzerine odaklanmaktadır. Aile işletmelerinin en önemli özelliği birçok yetkinin tek elde toplanmasıdır. Bu özellik işletmeyi güçlü kılan bir özellik olarak yorumlanabileceği gibi işletmenin çeşitli sorunlarla karşılaşmasına yol açan bir unsur olarak da yorumlanabilmektedir. Bu çalışma ile amaçlanan aile şirketlerinin özellikle kuşak çatışmaları kaynaklı karşılaştıkları yönetim sorunlarının Sivas ili özelinde araştırılmasıdır. Bu bağlamda anket çalışması yapılarak, yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar ele alınmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yönetim Sorunları, Kuşak Çatışmaları, Sivas.

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, faaliyette buldukları ülkelerin ekonomik yapıları içerisinde önemli roller üstlenmektedirler. Bu işletmelerin önemi, kurulan birçok işletmenin aile işletmesi olarak kurulmasından ve organize olmasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde birçok küçük aile işletmesi olduğu gibi, çokuluslu nitelikte aile şirketleri de bulunmaktadır. Bu durum aslında, bazı aile işletmelerinin ikinci nesle bile aktarılamadan faaliyetlerini sonlandırması ile kuşaklar boyu nesilden nesile aktararak büyümesi ve gelişmesi gibi iki uç noktayı barındırmaktadır. Bu ise, araştırmacıları bu kavramın olumlu ve olumsuz yanları, yani bu işletmeleri güçlü ve zayıf kılan yönleri üzerine araştırma yapmaya yöneltmiştir.

Toplumun en küçük sosyal birimi olan “aile” ile başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ekonomik birimler (Mucuk, 2003) olarak tanımlanan “işletme” kavramının özelliklerini içeren “aile işletmesi” kavramı literatürde geniş bir tartışma alanı bulmasına rağmen araştırmacılar tarafından ortak bir tanıma ulaşamadığı görülmektedir.

Potobsky (1992), aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeleri kısaca, “aile işletmesi” olarak nitelendirirken, daha geniş bir tanımla, ‘ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimin sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin aile üyelerinin elinde bulunduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin istihdam edildiği şirketler’ “aile işletmesi” olarak nitelendirilebilir (Akıncı Vural ve diğerleri, 2004).

Aile işletmesi kavramı, kendine has özellikleri nedeniyle farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tanımların farklı olması bakış açılarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Literatürdeki tanımlara

bakıldığında “aile”, “mülkiyet”, “yönetim”, “işletme” ve “kültür” kavramlarının öne çıktığı görülmektedir (Fındıkçı, 2008). Bu kavramlardan yönetimin büyük ölçüde aile bireylerinin takdirinde bulunması hususu, modern tanımların en çok üzerinde durduğu ortak nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, en az iki neslin şirkette istihdam ediliyor olması da günümüzde yaygın bir şekilde kabul görmektedir.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren çeşitli unsurlar sayılabilir. Bu unsurlardan aile bağlarının, diğer faktörlerin yanı sıra yönetimden kimin sorumlu olacağını da belirlemesi, en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmesi, işletmenin aileyle birlikte anılması, aileye mensup birinin işletmedeki mevkisinin aile içindeki durumunu da etkilemesi ve ailenin değerlerinin işletmenin kültürü olarak benimsenmesi öne çıkan unsurlardır (Akdoğan, 2000).

Aile işletmeleri hem Türkiye hem de diğer ülkelerin ekonomileri içinde büyük bir paya sahiptir. Dünyada kamu kuruluşları dışında kalan işletmelerin %65-90 arası aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Tüm ülkeler ele alındığında aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin milli gelirine %45-70 arası katkı sağladığı tahmin edilmektedir (Kiracı ve diğerleri, 2009).

2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Birçok araştırmacı, aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorun olarak yönetimin devri sorununu ön planda tutmuştur. Şöyle ki, yönetimi devredecek ve devralacak olan nesiller bu konuda hemfikir ve istekli olmalıdırlar. Eğer taraflar arasında devir konusunda çeşitli sorunlar yaşıyorsa, bu sorunlar şirketin faaliyetlerinin devamını tehlikeye sokacak, hatta faaliyetlerin tamamen durmasını sağlayarak daha büyük sorunların ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Ayrıca yönetim devredilmeden önce ve devredildikten sonra ortaya çıkabilecek kuşak çatışmalarının da aile işletmelerini olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir. Bu tip sorunları asgari düzeye indirerek veya tamamen ortadan kaldırarak geleceğe taşınmanın en etkili yolu olarak kurumsallaşma gösterilebilir (Kiracı ve diğerleri, 2009). Bu bağlamda, aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunları, yönetimin devri ve kuşak çatışması olarak iki başlık halinde incelenebilir.

2.1. Aile İşletmelerinde Yönetimin Devri

Yetki devri bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğünde devrettiği hakları geri alabilmektedir (Özekin Elalmış, 2011). Yetki devri geçici bir durumdur. Yönetimin devri ise karar verme yetkisinin tamamen bir başkasına devredilmesi işlemidir. Yönetimin devri, yetki devri gibi geçici değil süreklilik arz eden bir durumdur. Bu nedenle aile işletmelerinde yönetimin devri ve sürekliliğin sağlanması diğer işletmelere nazaran daha önemlidir (Günel, 2005).

Yönetimin devri sırasında yönetimi devralacak nesilden seçilecek olan kişinin hangi kriterlere göre belirleneceği ve eğitim, yetenek, yaş, cinsiyet gibi faktörlerden hangisine göre şirketin yönetimini devralmaya uygun görüleceği konuları, aile işletmelerinde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.

Aile işletmelerinde yönetimin devri şirket açısından önemli bir değişiklik anlamına geldiği gibi, yönetimi devredecek kişinin hayatı açısından da önemli değişiklikleri içermektedir. Bu nedenle, yöneticiler yönetimi devretme konusunda isteksiz davranıp devir işlemini geciktirebilmekte, hatta çoğu yönetici hayatı boyunca bu konuyu gündeme bile getirmemektedir (Günel, 2005). Ayrıca yönetimin devredileceği nesilde şirketi yönetecek yeterliliğe sahip birinin bulunmaması, devredilecek adayların çok sayıda olması ve hangi kriterlere göre seçim yapılacağı da devir işlemini geciktirebilir. Bu tip gecikmeler, devir konusunda isteksizlik unsurundan ziyade uygun kişinin seçilebilmesi için ortaya çıkmaktadır.

2.2. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması

Aile işletmelerinde farklı kuşaklar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar olabilmektedir (Dikmen ve diğerleri, 2006). Kuşak çatışmaları, yönetici olan kuşağın para, otorite, özel hayat ve değer yargıları bakımından diğer kuşaklarla farklı görüşleri paylaşmasından kaynaklanmaktadır. Çatışmaların arttığı

durumlarda, işletmelerin performansı bu çatışma ortamından olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü bu sorunların çözümüne ayırmaktadırlar (Özkin Elalmış, 2011). Bu çatışmaların ortadan kaldırılması için gereken en önemli unsur, farklı kuşaklar arasında iletişimin artırılması ve geliştirilmesidir. Ayrıca yöneticileri bu çatışmaları çözmeye yeteneğine sahip olması da gerekmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada, Sivas ilindeki aile işletmelerinin yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlardan, “kuşak çatışmasından kaynaklanan sorunların” analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni, Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerdir. Örneklem ise, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 60 aile işletmesinden oluşmaktadır. 21.07.2011-15.08.2011 tarihleri arasında, 60 işletmeye dağıtılmış olan anketlerin 42'sinden geri dönüş sağlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Soruları

Araştırma kapsamında öncelikli olarak literatür araştırması yapılmıştır. Yapılan benzer çalışmalardan hareketle anket soruları hazırlanmıştır. Anket çalışması, Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmeler üzerinde uygulanarak bir alan araştırması yürütülmüştür. Anket çalışmasının hazırlanmasında Özkin Elalmış (2011), Karuserci (2008) ve Günel'in (2005) çalışmalarındaki anket sorularından faydalanılmıştır.

Anket, 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmelerle ilgili genel bilgilerin, ikinci bölümde ise, işletmelerin yönetiminde kuşak çatışmasından kaynaklanan sorunların tespitine yönelik bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. 2. bölümdeki sorulara ilişkin bilgiler 5'li likert ölçeği yoluyla toplanmıştır (1:Tamamen Katılıyorum, 2:Katılıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılmıyorum, 5:Hiç Katılmıyorum). Anket soruları işletme yöneticilerine şahsen ulaştırılmış ve aynı yolla geri toplanmıştır. Anket sonuçları PASW Statistics 18 (SPSS) paket programında analiz edilmiştir. İşletmelere ilişkin genel bilgilerin frekans dağılımları belirlendikten sonra, çalışmanın güvenilirlik analizi, faktör analizi, diğer analiz testleri yürütülmüştür.

Araştırma soruları Tablo 1'de listelenmiştir:

Tablo 1. Araştırma Kapsamında İncelenen Sorular

1. Aile işletmelerinde üst düzey yöneticiler genelde lisans mezunudur.
2. Aile işletmelerinde kadın üst düzey yönetici ya hiç bulunmamakta ya da çok az sayıda bulunmaktadır.
3. Katılımcı işletmeler genelde 1. nesil tarafından yönetilmektedir.
4. Yönetimde kaçınıcı nesil görevde olursa olsun 1. neslin etkinliği devam etmektedir.
5. Aile işletmelerinde profesyonellerin istihdamı ailenin eğitim seviyesi ile doğru orantılıdır.
6. Bir sonraki kuşağa devirde yetenek yerine eğitilmiş ilk erkek çocuklar ön planda tutulmaktadır.
7. Aile işletmelerinde kuşak çatışmalarından kaynaklanan sorunların tespiti

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında ele alınan işletmelerle ilgili 'genel bilgiler' ile 'yönetiminin sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların belirlenmesine yönelik bulgular', 'güvenilirlik analizi', 'faktör analizi' ve uygulanan test sonuçları, ayrı ayrı başlıklar altında ele alınmıştır.

4.1. Genel Bilgiler

Örneklemin çoğunluğunu üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip (47,6) erkek (%92,9) yöneticiler oluşturmaktadır. Ele alınan firmaların önemli bir kısmı, limited şirket (%52,4) statüsünde olup, 2-4 ortaktan (%61,9) oluşan ve 11-20 yıldır (%31,0) faaliyet gösteren işletmelerdir. Ayrıca örnekleme yer alan işletmelerin büyük bir kısmı inşaat sektöründe (%26,2) faaliyet göstermekte ve bunu

elektrik/elektronik sektörü (16,7) takip etmektedir. İşletmelerin yarısına yakını 10-25 (%47,6) eleman istihdam etmektedir. Araştırma kapsamındaki aile işletmeleri çoğunlukla, %100 hisseye sahip (%57,1), 1-5 aile üyesi çalışana sahip (%88,1) ve babalar ile oğullar (54,8+38,1=%92,9) tarafından yönetilen bir yönetim yapısı sergilemektedirler (Tablo2).

Tablo2. Araştırmaya Katılan Firmaların Demografik Özellikleri

Sorular	Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Erkek	39	92,9
	Kadın	3	7,1
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	3	7,1
	Ortaöğretim	19	45,2
	Üniversite ve üzeri	20	47,6
İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	1-5	9	21,4
	6-10	10	23,8
	11-20	13	31,0
	21-30	6	14,3
	31 ve üstü	4	9,5
İşletmenizin yasal türü nedir?	Şahıs İşletmesi	17	40,5
	Limited Şirket	22	52,4
	Anonim Şirket	2	4,8
	Kollektif Şirket	1	2,4
İşletmeniz kaç ortaktan oluşmaktadır?	Ortak yok	13	31,0
	2-4	26	61,9
	5-10	3	7,1
İşletmeniz hangi alanda faaliyet göstermektedir?	Tekstil	5	11,9
	Gıda	5	11,9
	Turizm	1	2,4
	İnşaat	11	26,2
	Makine Sanayi	1	2,4
	Elektrik/ Elektronik	7	16,7
	Mobilya	3	7,1
	Plastik	2	4,8
Diğer	7	16,7	
İşletmenizde çalışan eleman sayısı ne kadardır?	10'dan az	16	38,1
	10-25	20	47,6
	26-50	4	9,5
	51 ve üstü	2	4,8
İşletmenizin ortaklık yapısında aile bireylerinin toplam hisse oranı nedir?	%100	24	57,1
	%99-50	9	21,4
	%50'den az	9	21,4
İşletmenizde aile üyesi kaç kişi faaliyet göstermektedir?	1-5	37	88,1
	6-10	3	7,1
	11-20	2	4,8
İşletmeniz şu anda kaçınıcı nesil tarafından yönetilmektedir?	1. nesil (Babalar)	23	54,8
	2. nesil (Oğullar)	16	38,1
	3. nesil (Torunlar)	2	4,8
	Diğer	1	2,4

4.2. Güvenilirlik Analizi

Anket sorularının güvenilirliğini ölçmek üzere verilere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri %73,3 olarak hesaplanmıştır (Tablo3). Bu değer, Özdamar (1999) tarafından belirtilen kriterlere göre¹; anket sorularının oldukça güvenilir bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo3. Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N of Items
0,733	36

Diğer yandan güvenilirliği azalttığı tespit edilen soruların bu değeri önemli ölçüde azaltmadığı tespit edildiğinden ve anket sorularının alt başlıklarının bütünlüğünün bozulmaması adına bu sorular analiz sürecinden çıkarılmamıştır. Tablo 4'te analiz sürecinden çıkarılması halinde güvenilirliği artıracak sorular ile güvenilirliğin ne kadar artacağı verilmiştir.

Tablo4. Anket Çalışmasının Güvenilirliğinin Azalmasına Yol Açan Sorular ve Çıkarılmaları Halinde Güvenilirlik İstatistiğine Etkileri

Güvenilirlik İstatistiğini Düşüren Sorular	Sorunun Çıkarılması Halinde Güvenilirlik Değeri
Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir.	0,738
Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman şirkete ortak olmalıdırlar.	0,736
Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır.	0,734
Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.	0,744
Şirkette performans ölçümlemesi yapılmaktadır.	0,738
Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır.	0,749
Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.	0,734

4.3. Faktör Analizi

Değişken sayısını azaltmak ve ilişkili anket sorularını tek bir faktör altında toplayarak analizin daha etkin gerçekleştirilebilmesi amacıyla anket sorularına faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 36 soru 11 faktör altında toplanmıştır. Analiz kapsamında, 1. faktör 5 soru, 2. faktör 5 soru, 3. faktör 5 soru, 4. faktör 6 soru, 5. faktör 4 soru, 6. faktör 2 soru, 7. faktör 2 soru, 8. faktör 2 soru, 9. faktör 2 soru, 10. faktör 2 soru ve 11. faktör 1 soru içermektedir. Diğer yandan, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değerinin 0,212 çıkması (KMO<0,300) verilerin bu analize uygun olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity testinde anlamlılık (Sig.) düzeyinin 0,000 ($p<0,05$) olarak hesaplanması, her değişkenin diğerleriyle iyi düzeyde korelasyon içerisinde olduğunu göstermektedir (Tablo5).

Tablo5. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,212
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	990,828
df	630
Sig.	0,000

¹ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise, ölçek güvenilir değildir.
 $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise, ölçek düşük güvenilirliktedir.
 $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise, ölçek oldukça güveniliridir.
 $0,80 \leq \alpha < 1,40$ ise, ölçek yüksek derecede güveniliridir.

Faktör analizini etkinleştirmek amacıyla, 11. faktördeki tek soru (Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman şirkete ortak olmalıdırlar) analizden çıkarılmış ve yeni bir faktör analizi yapılmıştır. Ancak bu analizde de Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değerinin 0,300'den küçük çıktığı (0,251) görülmektedir. Bu durum verilerin faktör analizine uygun olmadığını göstermektedir (Tablo6).

Tablo6. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,251
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	931,796
df	595
Sig.	0,000

Aşağıdaki tabloda anket sorularının araştırma sürecinin başında gruplandırılarak verildiği isim ve içerdikleri sorular listelenmiştir:

Tablo7. Anket Soruları ve Ait Oldukları Gruplar

Grup Adı	Soru
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	1.Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır
	2.Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır
	3.Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır
	4.Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir
	5.Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir
	6.Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır
Koordinasyon Sorunları	1.Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir
	2.Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır
	3.Şirkette bölüm yöneticileri arasında periyodik toplantılar yapılmaktadır
	4.Şirketlerin farklı bölümleri, görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması şirketler için önemlidir
Devretme Sorunları	1.İş sahiplenme konusunda, sonraki kuşaklar kuruculara güven vermelidir
	2.Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır
	3.Bir sonraki kuşağa devirde yaş faktörü önemlidir (büyük çocuk önce gelir)
	4.Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir
	5.Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir (erkek çocuk önce gelir)
	6.Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir
Kurumsallaşma Sorunları	1.Yetki ve sorumluluk devri aile meclisinin kararına göre belirlenmektedir
	2.İkinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır
	3.Astlara da yetki verilmesi önemli bir konudur
	4.Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki formel (resmi) unsurlara bağlanmalıdır
	5.Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve işbölümü kriterine göre yapılmaktadır
Yürütme Sorunları	1.Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman şirkete ortak olmalıdırlar
	2.Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır
	3.Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir
	4.Terfi konusunda aile bireyinin önceliği olmalıdır
Planlama Sorunları	1.Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır
	2.Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır
	3.Şirketimizde planlama sürecine çalışanlar da katılmaktadır
	4.Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır

Örgütlenme Sorunları	1.Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir
	2.Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir
	3.Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir
Denetleme Sorunları	1.Şirkette performans ölçümlemesi yapılmaktadır
	2.Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçlar gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır
	3.Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri için de geçerlidir
	4.Şirkette belirlenen standartlara uyulmaktadır

4.4. Analiz Testleri

Örneklem büyüklüğü 30'un üzerinde olduğundan, verilere en uygun analiz türünün belirlenmesi amacıyla verilere, normallik tespiti için, 'Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov' testi ve homojenlik tespiti için ise, 'Oneway Anova' testi uygulanmıştır. Tek örneklem Kolmogorov Smirnov (One-Sample Kolmogorov Smirnov Test) testi sonucu verilerin normal dağıldığı ve Oneway Anova testi sonucunda ise; verilerin homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan sorunların tespiti için verilere 'eşleştirilmiş örneklem t-testi', 'bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi' ile 'çok faktörlü varyans analizi' parametrik testleri uygulanmıştır.

Soru: Yönetimde kaçınıcı nesil görevde olursa olsun 1. neslin etkinliği devam etmektedir.

Oneway Anova testi sonucunda 'aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir' görüşüne 1. neslin ortalama olarak kararsız kaldığı, 2. neslin ortalama olarak katıldığı ve 3. neslin ise ortalama olarak kesinlikle katıldığı görülmüştür. Ancak, Anova tablosunda Sig. sütunundaki değer (0,060) 0,05'ten büyük olması nedeniyle yönetimde bulunan nesil ile 'aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir' görüşü arasında ilişki olduğu söylenemez (Tablo8). Bu durum ise, yönetimde kaçınıcı nesil görevde olursa olsun 1. neslin etkinliği devam etmektedir' görüşünü desteklememektedir.

Tablo8. ANOVA

Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,355	3	2,785	2,696	0,060
Within Groups	39,264	38	1,033		
Total	47,619	41			

Soru: Aile işletmelerinde profesyonellerin istihdamı ailenin eğitim seviyesi ile doğru orantılıdır.

Ele alınan soru için yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça yönetimin profesyonellere bırakılması gerektiği görüşü ile 'Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır' görüşünün desteklenmekte olduğu ancak ANOVA tablosunda Sig. (anlamlılık) sütunundaki değerlerin 0,05'ten büyük olması bu farklılıkların istatistiksel düzeyde anlamlı olmadığını göstermiştir (Tablo9). Yani, aile işletmelerinde profesyonellerin istihdamının ailenin eğitim seviyesiyle ilgili olduğu söylenememektedir.

Tablo9. ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır	Between Groups	3,078	2	1,539	1,155	0,326
	Within Groups	51,993	39	1,333		
	Total	55,071	41			
Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır	Between Groups	2,380	2	1,190	0,703	0,501
	Within Groups	66,405	39			
	Total	68,405	41			

Soru: Bir sonraki kuşağa devirde yetenek yerine eğitimli ilk erkek çocuklar ön planda tutulmaktadır.

Eşleştirilmiş örneklem t-testi sonucunda katılımcıların sonraki kuşağa devirde erkek çocuk öncelikli olmalı faktörüne ortalama olarak “katılmadıkları”, yetenekli olana öncelik verilmesi gerektiği görüşüne ise ortalama “kesin katıldıkları” görülmüştür (Tablo10). Tablo11’de Sig. sütunundaki değer $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı çıkması bu iki görüşün farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Yani; Sivas ilindeki aile işletmeleri sonraki kuşağa devirde erkek çocuk yerine yetenekli olanın öncelikli olduğu görüşünü desteklemektedir.

Tablo10. Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir (erkek çocuk önce gelir)	3,21	42	1,586	0,245
	Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir	1,60	42	0,939	0,145

Tablo11. Paired Samples Test

		Sig. (2-tailed)
Pair 1	Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir (erkek çocuk önce gelir) - Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir	0,000

Son olarak, aile işletmelerden kuşak çatışmasından kaynaklanan soruların genel bir analizini yapabilmek için, belli alt başlıklara ayrılmış olan sorular aynı hedefe dönük olacak şekilde yeniden kodlanmış ve bu soruların ortalaması alınarak elde edilen değişkenlerle birlikte, *yönetim sorunları*, *koordinasyon sorunları*, *devretme sorunları*, *kurumsallaşma sorunları*, *yürütme sorunları*, *planlama sorunları*, *örgütlenme sorunları* ve *denetim sorunları* olmak üzere 8 yeni değişken oluşturulmuştur. Yeni değişkenlerdeki değerlerin 1’e yaklaşması işletmelerde müspet bir gidişati desteklerken, 5’e yaklaşan değer o konuda sorun yaşandığına işaret etmektedir. Bu değişkenlerin analizinde “çok faktörlü varyans analizi” kullanılmıştır. Yapılan analizlerle ilgili açıklamalarda tabloların çok yer kaplaması nedeniyle tablolara yer verilmemiş olup, sadece ilgili test sonuçlarının değerleri açıklamalar dâhilinde belirtilmiştir.

Analiz sonucunda; şirkette çalışan aile üyesi sayısı ile kurumsallaşma sorunları için “tests of between subjects effects” tablosunda sig. (anlamlılık) sütunundaki değeri 0,003 ($p < 0,05$) olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değişkenler için, şirkette çalışan aile üyesi sayısı 1-5 kişiden (ortalama:2,43) 6-10 kişiye (ortalama:1,80) kadar arttıkça kurumsallaşma sorunları azalmaktadır. Yani, aaslara da yetki verilmesi, şirkete katılacak akrabaların da eğitim alması ve akrabalar arası ilişkilerin resmi unsurlara dayatılması gerektiği ve yetki ve sorumluluk devrinin uzmanlık ve işbölümü kriterine göre yapılması gerektiği görüşleri benimsenmeye başlanmaktadır. 11 aile bireyinden itibaren çalışan aile bireyi sayısı arttıkça bu durum olumsuzlaşmaktadır (ortalama:3,50). Yönetimde bulunan nesil ile incelenen 8 değişken açısından ise anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Şirketin ortaklık yapısında aileye ait toplam hisse oranı ve yönetimdeki nesil ile bu 8 temel sorun arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İşletmelerin yasal türleri ile yönetim sorunları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p:0,003$). Buna göre; yönetim sorunlarının en fazla limited şirketlerde (ortalama:2,598) olduğu görülmüştür. Yani bu işletmelerde şirket sahiplerinin bütün işleri yapmamaları gerektiği, yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkacak sorunlardan dışarıdan bir hakem atanması gerektiği ve aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerektiği gibi görüşlerin benimsenmediği ve tecrübe, bilgi eksikliğinden sorunlar yaşandığı ve aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşağın daha çok müdahale ettiği görülmüştür. Daha sonra sırasıyla şahıs işletmeleri (ortalama:2,529), anonim şirketler (ortalama:2,333) ve en az kolektif şirketlerde (ortalama:1,167) olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alan ile yürütme sorunları arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p:0,028$). Buna göre; yürütme sorunları en fazla makine sanayinde (ortalama:3,25) ve turizm sektöründe (ortalama:3,00) görülmüştür. Yani; alınan kararlarla ilgili astların da bilgi sahibi olması gerektiği, şirketin verimi için çalışanın motivasyonunun önemli olduğu ve terfi konusunda bireylere eşitlik tanınması gerektiği gibi görüşlerin daha az benimsendiği görülmektedir. Yürütme açısından sorun yaşayan sektörler en çoktan aza doğru plastik sanayi (ortalama:2,75), tekstil sektörü (ortalama:2,70), inşaat sektörü (ortalama:2,66), elektrik/elektronik sektörü (ortalama:2,60), mobilya sektörü (ortalama:2,42), gıda sektörü (ortalama:2,20) ile diğer sektörlerdir (ortalama:2,04). Diğer yandan, işletmelerin yasal türleri ile faaliyet gösterdikleri alanın birlikte koordinasyon sorunları üzerinde etkisi $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p:0,035$).

Yürütme sorunları ile yöneticilerin eğitim düzeyi arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; ilköğretim düzeyinden (ortalama:2,08) ortaöğretim düzeyi (ortalama:2,71) ve üniversite ve üzeri eğitime doğru (ortalama:2,37) yürütme sorunlarında bir artış görülmektedir.

Şirketin ortak sayısı ile planlama sorunları arasında tek başına $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmazken ($p:0,169$), yöneticilerin eğitim düzeyleri ve işletmedeki ortak sayısının birlikte planlama sorunları üzerine istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür ($p:0,043$). Buna göre; yöneticilerin eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte ortak sayısı arttığında planlama sorunlarında artış eğilimi görülmüştür. Bununla birlikte, Planların yazılı olarak yapılmaması, her zaman bir B planının bulunmaması, planlama sürecine çalışanların katılmaması ile planların daha çok sezgilere bağlı yapılması sorunları en çok ilköğretim ve ortaöğretim düzeyine sahip yöneticilerin olduğu 2-4 ortaklı işletmelerde görülmüştür.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sivas ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan sorunların tespiti üzerine yapılan bu çalışmanın örneklemini, Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerden, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 42 işletme oluşturmaktadır. Araştırma sürecinin başında belirlenen sorular çerçevesinde; ele alınan işletmelerde üst düzey yöneticilerin genelde üniversite ve ileri eğitim düzeyine sahip erkek yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Firmaların büyük bir kısmı yeni kurulma dönemini geçmiş, 10-25 çalışana sahip, limited şirket statüsündeki işletmelerdir. Ayrıca bu işletmelerin önemli bir kısmı da inşaat ve elektrik/elektronik sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu işletmeler genelde 1. nesil tarafından yönetilmektedir ve yönetimde aile üyelerinin hisse payı çoğunlukla %100'dür.

Sivas ilindeki aile işletmeleri için, Oneway Anova testi sonucunda yönetimde kaçınıcı nesil olursa olsun 1. neslin etkinliği devam etmektedir görüşü desteklenmemiştir. Bununla birlikte, bu sonuç üzerinde ele alınan işletmelerin çoğunluğunda kurucu neslin mevcut yönetimde çalışıyor olmasının etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca, aynı test sonucunda işletmelerde profesyonellerin istihdamı ile ailenin eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eşleştirilmiş örneklem t-testi sonucunda ise, Sivas ilinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, yönetimin sonraki kuşağa devrinde cinsiyet faktöründen ziyade yetenek faktörünü benimsedikleri ortaya koyulmuştur.

Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan sorunların tespitine yönelik çok faktörlü varyans analizleri yürütülmüştür. Bu testler sonucunda; işletmede çalışan aile üyesi sayısı 10 kişiye kadar arttıkça kurumsallaşma sorunlarında azalma görüldüğü, 11 kişiden sonra ise bu sorunların arttığı görülmüştür. Yönetim sorunları ile işletmelerin yasal türleri arasında ilişki olduğu ve bu sorunların en fazla limited şirketlerde, en az kolektif şirketlerde yaşandığı tespit edilmiştir. Yürütme sorunlarının en fazla görüldüğü sektör; makine sanayi ile turizm sektörü olurken, sorunların en az görüldüğü sektör ise; gıda sektörü ile diğer sektörler olmuştur. İşletmelerde yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça, yaşadıkları yürütme sorunlarında da artış olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan, yöneticilerin eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte ortak sayısı da arttığında, planlama sorunlarında artış olduğu görülmüştür.

Bu çalışma sonucunda, Sivas ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetiminde kuşak çatışmasından kaynaklanan çeşitli sorunların şirketin yasal türüne, faaliyet alanına, çalışan aile üyesi sayısına, yöneticilerin eğitim düzeyine göre değiştiği ve çeşitlendiği görülürken yönetimde bulunan kuşak ile bu sorunlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sonuç olarak, aile işletmelerinde söz konusu sorunları azaltmak için işletmede çalışan aile bireyi sayısının fazla artmaması, eğitilmiş yöneticiye ağırlık verilirken bu yöneticilerle şirketteki ortaklar arasında denge kurulması gerektiği söylenebilir.

Çalışmanın, yönetimdeki sorunların belirlenmesine yönelik hazırlanan anket sorularının kapsamlı olması ve uygulanan testlerin çeşitliliği yönüyle bu alanda yeni bir bakış açısı getirmesi beklenmektedir. Ayrıca, bu çalışma yapılacak benzer çalışmalara örnek olabilecek düzeyde ele alınmıştır. Bu alanda yapılacak yeni çalışmalara öneri olması açısından, bu araştırma sadece belirli sektörlere uygulanarak, sektörler arası kıyaslama yapmak amacıyla geliştirilebilir veya zaman ve ulaşım kısıtları nedeniyle artırılmamış örneklem sayısının artırılması yoluyla daha çarpıcı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. A. (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:16, 31-47.
- Akıncı Vural, Z. B., Sohodol, Ç. (2004). "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan)*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 325-332.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ., Çakır, A. (2006). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örneği Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama", *2. Aile İşletmeleri Kongresi (14-15 Nisan)*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 162-173.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*, 2. Baskı, Sage Publications Ltd., London.
- Günel, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karuserci, H. O. (2008). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Gaziantep Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kiracı, M., Alkara, İ. (2009). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt:XI, Sayı:I, 167-197.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 14.Baskı, İstanbul.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, 2.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özekin Elalmış, S. (2011). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Von Potobsky, G. (1992). "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law", *International Labour Review*, Vol:131, No:6, 601-628.

AZERBAJCAN'DA GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİN DURUMU VE ÇAĞDAŞ GİRİŞİMCİLİK SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ STRATEJİLERİNİN ÖNEMİ

Asiman GULİYEV

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

Fariz AHMADOV

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

ÖZET

Sovyetler birliği çöktükten sonra planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçmeye çalışan geçiş ekonomisi olan Azerbaycan piyasa ekonomisini kurmakla görevli olup bu konuda aktif roller üstlenmişlerdir. Bu dönemde devletin üzerine düşen en büyük sorun, ekonomide liberasyon politikaları uygulamak, serbest piyasanın çalışmasını yasalarla güvence altına almak ve ülke içi girişimcilik faaliyetini genişliğini ve güvenilirliğini sağlamaktır. Bu gün Küreselleşen dünyada girişimcilik, serbest rekabet ekonomisinin veya serbest pazar ekonomisinin en önemli unsurlarından birisidir. Bir ülkede girişimcilik olmaksızın serbest rekabet sistemi tam anlamıyla işlemeyecektir. Bu noktada günümüzün dünyasında girişimcilik birçok yönüyle önem taşımaktadır. Yaşanılan tüm problemler ve tarihi başlangıç şartlarına rağmen, gerçekleştirdikleri reformlar ve girişimcilik faktörünün sisteme enjeksiyonuyla birlikte, eski sosyalist ekonomiler gibi Azerbaycan'ın da ilk on yıllık reform süreci sona ermeden pozitif büyüme sürecine geçmişler ve olumlu bir ekonomik büyüme trendi izlemeye başlamışlardır. Tüm bu gelişmeleri yakından izleyen Türkiye; coğrafi avantajı, tarihi ve kültürel bağlarının yanı sıra, son yıllarda uluslararası pazarlardaki büyük başarı gösteren girişimcileri sayesinde Azerbaycan'da önemli bir ekonomik aktör olmuş ve gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek düzeye ulaşmıştır.

Çalışmada amaç dünyanın en yüksek girişimcilik eğilimi ve yeteneğine sahip olan Azerbaycan girişimcilerinin girişimcilik faaliyetlerinin ve girişimcilik politikalarının uygulamaya konulması çağdaş ve bilimsel ilkelere uygun bir girişimcilik sisteminin durumu ve analizi yapılacaktır. Ayrıca çalışmada ülkede özelleştirme politikası ve çağdaş girişimcilik sisteminin geliştirilmesi için uygulanması gereken stratejiler belirlenmeye çalışılacaktır. Azerbaycan için çok önemli olan bu potansiyelden yeterince yararlanılması işletmelerin karşılıklı temaslarla teknik ve ticari işbirliğine girmeleri, teknoloji transferi ve sermaye akımının geliştirilerek ortak yatırımların artırılması sağlanabileceği Türk Dünyası için çok önemlidir. Çünkü Azerbaycan'da çağdaş girişimcilik sisteminin geliştirilmesi, girişimcilerin Türk Dünyası coğrafyasındaki potansiyel fırsatlardan yararlanması önünü açacaktır ve işbirliği stratejilerinin geliştirilmesini verimli etkileyeceğini düşünmekteyiz.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Özelleştirme Politikaları, Girişimcilik Stratejileri

GİRİŞ

Girişimcilik ilk kez 18 yy'da Fransız Ekonomist Richard Cantillon tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre girişimci henüz belirginleşmemiş bir bedele satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişidir (Tosunoğlu, 2003:4-5). 20 yy'da ortaya çıkan girişimcilik teorisine göre, girişimci yenilik yapan kişidir. Farklı bir deyişle ise girişimci fırsatları gözleyen ve onları bulduğunda riskde üstlenerek gerçekleştiren kişidir (Ağca, 2005:9). Girişimci "toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilebilir bir mal veya hizmeti bulup, üretmeye girişen ve yaratıcılığı ile buna ön ayak olan kişi" olarak da tanımlanabilir. (Tutar ve Küçük, 2003:162).

Girişimciliğin tanımında yenilik vardır ve bu yenilik mevcut kaynakların yeni bir birleşimini ifade eder, yani; yeni bir malın yada servisin üretimi, yeni bir üretim metodunun geliştirilmesi, yeni bir pazarın oluşturulması, yeni bir hammadde kaynağının bulunması ve endüstrinin yeniden yapılandırılması yeniliktir.

Literatürde girişimcilik ile ilgili farklı bakış açılarına göre farklı tanımlar bulunmaktadır. Dolayısıyla girişimcilik bakış açısına göre farklı şekillerde tanımlanabilir. Tanımların bir kısmında risk alma öne çıkarken, bir kısmında yenilik, bir kısmında bağımsızlık gibi farklı yönlerden tanımlar olabilir. Girişimcilikle ilgili genel bir tanım verecek olursak, girişimcilik "ekonomik mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri üstlenen kişidir."(Erdoğan, 2004:16). Girişimciliğin doğasındaki temel düşünceleri Morris Refah yaratma, teşebbüs yaratma, yenilik yaratma, değişim yaratma, istihdam yaratma, değer yaratma ve büyüme yaratma gibi özetlemiştir.

Azerbaycan'da girişimciliğin geliştirilmesi bağımsızlıktan sonra özelleştirmeye birlikte başlamıştır. Bu gün GSMH'nin %73' ünü üreten özel sektörün sosyal ve ekonomik problemlerin çözümünde önemli rolü vardır. Şu an çalışanların %70'i özel sektörde %30'u ise devlet sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca devlet özel sektörün geliştirilmesi için girişimciliğe destek programları hazırlamaktadır. Dolayısıyla özel sektörün gelişiminde mevcut problemlerin giderilmesi amacıyla «Azerbaycan Cumhuriyeti'nde küçük ve orta ölçekli girişimciliğin desteklenmesi ile ilgili devlet programı (2002–2005)» kabul edilmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda kamu kurumlarının kendi aralarında ve özel sektör kuruluşları ile etkin koordinasyon ihtiyacına giderek daha çok gereksinim duyulmaktadır. Bu sebepten ötürü, dış ticaretle ilgili kurumları arasında var olan asimetric enformasyon ve koordinasyon olgusunu gideren ülkelerin rekabetçilik yeteneklerinin arttığı gözlemlenmektedir.

Ayrıca, Azerbaycan'ın en az potansiyel büyüme oranında sürekli büyümesi gerekmektedir. Büyüme destekleyecek ekonomi politikalarına ihtiyac vardır. Burada önemli olan, büyümenin kamu harcamalarının artırılması yoluyla değil özel sektör yatırımlarının artırılması ve arz yönlü olmasıdır. Bu bağlamda, yatırımları teşvik edecek başta makroekonomik istikrar ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması olmak üzere, istihdam vergilerinin azaltılması, sektörel teşvik politikaları gibi mikro reformların hayata geçirilmesi faydalı olacaktır. Ülkede etkili ve adil, tarafsız özel sektörün istikrarlı, devamlı kalkınmasına yönelik siyasal ve kurumsal çevrenin oluşturulmalıdır. Oysa kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini, özel sektörü ve girişimciliği doğrudan etkilemektedir ki, bu da ülkede girişimciliğin genişlenmesine yol açmaktadır. Çünkü girişimciliğin piyasaya sunduğu mal ve hizmetler toplumun ihtiyaçlarını karşılar. Aynı zamanda istihdam yaratması ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlar.

AZERBAJCAN'DA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI VE ÇAĞDAŞ GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ STRATEJİLERİ

Planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçen Azerbaycan'da özel sektörün gelişmesi, desteklenmesi ve güçlenmesi ülkede girişimciliğin geliştirilmesi bakımından büyük anlam ifade etmektedir. Çünkü Sovyetler Birliği döneminde halk mülkiyeti adı altında sadece devlet mülkiyeti mevcut olduğundan mülkiyet ilişkilerinin transformasyonu için geniş kapsamlı bir özelleştirmenin uygulanması da zorunlu hale gelmişti. Bilindiği üzere özelleştirme dar anlamda, bir kamu girişiminin mülkiyetinin özel gerçek ve tüzel kişilere satılmasıdır. Geniş tanımla ise, özelleştirme, kamu girişimlerinin yönetimlerinin ya da kar paylarının, sırasıyla işletme haklarının ve gelir ortaklığının, özel kesime devredilmesidir (Okur ve Çetinkaya, 2007). Özelleştirmenin kuramsal amaçlarını kısaca rekabetin güçlendirilmesi, devletin sınıf ve ticari aktivitesini en aza indirerek, mali yükünü azaltarak serbest bir piyasa sisteminin oluşturulması, sermaye sahipliğinin yaygınlaştırılması ve atıl kaynakların etkin kullanımı biçiminde sıralayabiliriz. Bu açıdan değerlendirildiğinde özelleştirme uygulamaları, bir yandan yerli ve yabancı tasarrufları sermaye piyasalarına yönlendirerek yeni kaynaklar yaratmakta, diğer yandan da kamu kesiminin fonlar üzerindeki talebi nedeniyle sıkışan mali piyasa üzerindeki olumsuz baskıyı azaltmaktadır. Dolayısıyla, liberal ekonomilere geçişin en önemli göstergelerinden biri olan özelleştirme, ekonomide kamu kesiminin ağırlığının asgariye indirilmesi olarak tanımlanabilir. Azerbaycan bağımsızlıktan sonra ilk olarak liberalleşme kapsamında özelleştirme uygulamalarına başlamıştır. Değişen ekonomik sistem konusundaki bilgi yetersizliği ve tecrübesizlik sık sık özelleştirme çabalarında sorunlarla karşı karşıya kalınmasına neden olmuştur buda girişimcilik fealiyetini olumsuz yönde etkilemiştir. (Ahmadov, 2010).

7 Ocak 1993'te yürürlüğe konan 27 maddelik "Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesi Kanunu" Azerbaycan'da serbest piyasa ekonomisine geçiş çalışmalarının ilk hukuki dayanağını oluşturmuştur. Fakat ülkede mevcut kriz ortamının da etkisiyle bu dönemde ekonomide, zorunlu bir kaç alan dışında, özelleştirme uygulamaları gerçekleştirilememiştir. Özelleştirme planlarında; hukuk kurallarının serbest piyasa ekonomisi standartlarına uygunlaştırmak, buna engel olan durumları, olumsuzlukları ortadan kaldırmak, tekelleşme ve haksız rekabetin önüne geçmek amaçlayan Azerbaycan Cumhuriyeti özelleştirme politikalarını üç aşamada uygulamıştır. Birinci aşama (1992-1995) Hazırlık aşamasında Özelleştirme, 1992'de kurulan Devlet Emlak Komitesi tarafından yürütülmekteydi. Söz konusu tarihte çıkarılan ve 27 maddeden oluşan "Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesi Kanunu" ile Azerbaycan'da serbest piyasa ekonomisine geçiş çalışmalarının hukuki dayanağının sağlanmasıyla ülkede ilk taslak özelleştirme çalışmaları 1993 yılında başlatılmıştır. Ancak bu program parlamentodan onay alamamıştı. 1993 ve 1994 yıllarında "Özelleştirmenin Devlet Programı" uzun tartışmalar ve revizyonlardan sonra 1995 yılında Milli Meclis tarafından onaylanarak birinci özelleştirme programı uygulanmaya başlamıştır. IMF ve Dünya Bankası'nın da tavsiyeleri doğrultusunda özelleştirme Azerbaycan yönetiminin öncelikli hedefleri arasında yer almaya başlamıştır (Koçak, 2005). Özelleştirme programı çerçevesinde restoran, kafe, berber, dükkan, atölye gibi ticarethane olarak nitelendirilebilecek küçük ölçekli işletmeler, özelleştirilmesi mecburi sayılan işletmeler olmuşlardır. Petrol, doğal gaz, telekomünikasyon ile ilgili kuruluşlar, sanatsal mekanlar ve madenler ise özelleştirilme kapsamı dışında kalmıştır. Ancak, bu kuruluşlar Devlet Başkanı veya Başbakan kararı ile özelleştirme kapsamına alınabilirdi.

Özelleştirme politikasının ikinci aşaması (1995-1998) ise özelleştirmenin uygulamada birinci aşaması olarak adlandırılmıştır. Cumhurbaşkanı'nın 8 Şubat 1997 tarihli fermanı uyarınca her biri 4 adet çekten ibaret 8 milyon adet Devlet Özelleştirme Payı'ndan (Çek) 7.183.803 adedi Azerbaycan vatandaşlarına ücretsiz dağıtılmıştır. Özelleştirmeye ülke vatandaşları bu çeklerle, yabancı ülke vatandaşları ise opsiyon adı verilen özelleştirme çekleri ile katılabilmektedirler (Aktiş, 1999). Azerbaycan'da 1995-1998 yıllarını kapsayan birinci özelleştirme programı ancak 2000 yılı başlarında tamamlanabilmiştir. Birinci özelleştirme programında özelleştirme programına alınan küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir kısmı bu program çerçevesinde özelleştirilmiştir. Birinci özelleştirme aşamasında amaç, özel mülkiyet ve serbest rekabet prensipleri doğrultusunda piyasa ekonomisi ortamının

sağlanması, ekonominin piyasa ekonomisi taleplerine uygun bir yapıya dönüştürülmesinin sağlanması, ekonomik süreçte atıl kaynakların kullanımının teşvik edilmesi, yerel ve yabancı kaynakların teşvik edilmesi, halkın refah düzeyinin iyileştirilmesi olmuştur (Ekberov, 2007). Birinci aşamada üretim alanındaki devlet müesseselerinin üçte ikisi özelleştirilmeye çıkarılmıştır. Bu aşamada esasen küçük ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi gerçekleştirilmiştir. 1995–2001 yılları arasında toplam 24651 farklı sektörlerden işletmeler özelleştirilmiştir.

Birinci özelleştirme programındaki gecikme nedeniyle ikinci özelleştirme programı ancak 10.08.2000 tarihinde Cumhurbaşkanı tarafından imzalanabilmiştir. Dolayısıyla ikinci özelleştirme programı iki yıllık bir gecikme ile ancak uygulamaya konulabilmiştir. İkinci özelleştirme programı ile orta ve büyük ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi planlanmıştır. Bu özelleştirme politikasında amaç, özelleştirmeyle ekonomik yapının düzeltilmesi, rekabet ortamının sağlanması ve buna bağlı olarak ekonomide verimliliğin artırılması, piyasa ekonomisi koşullarından olan özel mülkiyet alanının genişlendirilmesi, yatırımların artırılması, özellikle yabancı yatırımların teşvik edilmesiyle ekonomik kalkınmanın sağlanması, özelleştirme sürecinde geniş halk kitlelerinin yer almasının sağlanması, I.Devlet programı çerçevesinde özelleştirilme kararı verilmiş devlet müesseselerinin özelleştirilmesinin tamamlanmasıydı.

Böylece devletin ekonomideki rolü iyice azaltılmaya çalışılmıştır ve 2001 yılı başlarında devlet özelleştirmeye hız verilerek, imalat, enerji ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren 100 büyük kamu iktisadi teşebbüsünün özelleştirileceğini ilan etmiştir. Farklı alanları kapsayan 450 civarında işletme büyük özelleştirme kapsamında yer almaktadır. Özelleştirme programına göre özelleştirilecek tesis ve müesseseler küçük, orta ve büyük olarak 3 gruba ayrılmıştır. Küçük müesseselerin %15'i çalışanlarına parasız verilmekte, %85'i ise paralı açık artırma ile satılmaktadır. Orta ve büyük müesseseler ise önce anonim şirket statüsüne dönüştürülmekte, sonra özelleştirilmektedir (İbadoğlu, 2001, C). Bu şirketler; hisselerinin en az %50'si çek açık artırmaları ile %15'i müessese çalışanlarına çek karşılığında, %10'u paralı açık artırma ve kalan %25'inin ise devlet tarafından kapalı yatırım fonuna verilmesi ile özelleştirilmektedir. İkinci özelleştirme programı çerçevesinde ise haberleşme, ulaştırma, kimya, enerji kompleksi ve diğer sektörlerdeki müesseselerin özelleştirme süreci devam etmektedir. Özelleştirmenin başladığı tarihten 2005 yılı başına kadar toplam değeri 651,1 milyar Manat olan 40,7 bin küçük ölçekli işletme özelleştirilmiştir. Yine 2005 yılı başı itibarıyla 1537 devlet şirketi, bu çerçevede 356 orta ve büyük ölçekli şirket anonim şirkete dönüştürülmüştür (İmanov, 2001). Sonuçta 150 binden çok Azerbaycan vatandaşı özel mülkiyet sahibi olmuştur. Öte yandan arazi mülkiyetinde değişiklik sonucu özel mülkiyete devri sonucu Azerbaycan'da ülke arazisinin %56,9'u (4.913.639 hektar) devlet, %23,5 (2.032.744) hektar belediye, %19,6 (1.695.123 hektar) özel mülkiyete aittir.

Bunun yanı sıra Azerbaycan'da özelleştirme sürecinde bir sıra olumsuzluklar da yaşanmış, süreç bazı uygulamalardan dolayı ister yurt içi isterse de yurt dışı kurumlarca eleştirilmiştir. Bunlar diğer bağımsız devletler topluluğu ülkelerinden farklı olarak Azerbaycan'da reel anlamda özelleştirme uygulamalarına bağımsızlıktan 4–5 yıl sonra başlanması, özelleştirme sürecinde tecrübesizlik ve kadro yetersizliği, yabancı yatırımcıların özelleştirme sürecine yeterince çekilememesi, özelleştirmeye katılım amacıyla halka dağıtılan çeklerle geniş halk kitlelerinin özelleştirmede aktif rol almasının sağlanması isteğine karşın, bu isteğin beklenen düzeyde gerçekleşmemesi, anonim şirkete dönüştürülen müessese idarecilerinin olağanüstü düzeyde artan yetkileri ve bunun şahsi çıkar yönünde kullanılması, anonim şirkete dönüştürülen işletmelerin çoğunun daha çok devlet müessesesi gibi faaliyette bulunması, özellikle büyük ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi önünde devlet tekelinden kaynaklanan engellerin var olması, özelleştirilen müesseselerin büyük çoğunluğunun aktif şekilde faaliyet göstermemesi, özelleştirme zamanı müessese emlakının fiyatlandırılmasında sadece bir kurumun (Devlet Emlak Bakanlığı) yetkili kılınması, buna bağlı olarak fiyatlandırmada ortaya çıkan sorunlar ve yetkililerin özelleştirmede yakınlık, çok yöntem kullanılması, akrabalık ilişkilerini kullanmaları sonucunda müesseselerin düşük fiyatlarla

özelleştirilmesi, özelleştirme sürecinde 'şeffaflık' ilkesinin gözardı edilmesi, özelleştirme faaliyetlerinin 'kapalı kapılar' arkasında gerçekleştirilmesidir (Cebiyev, 2000).

Tüm bunlara rağmen Azerbaycan' da özelleştirme sürecinde, girişimcilik alanında çok büyük gelişmeler sağlanmıştır. Bu gün GSMH'nin %73' ünü üreten özel sektörün sosyal ve ekonomik problemlerin çözümünde önemli rolü vardır. Özel sektörden alınan vergiler bütçenin asıl gelir kaynağını oluşturmaktadır. Özel sektörün, bütçenin içindeki payı 1995 yılında %10, 1997 yılında %26,5 iken, 2007 yılından sonra ise bu pay %75 ve daha üstüne ulaşmıştır. Şu an çalışanların %70'i özel sektörde %30'u ise devlet sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca devlet özel sektörün geliştirilmesi için girişimciliğe destek programları hazırlamaktadır.

Özelleştirme sürecini daha da hızlandırmak amacıyla 2007-2010 yıllarını kapsayan devlet programının projesi hazırlanmıştır. Programda sadece özelleştirme değil, devlet mülkiyetinin etkin kullanımını ve özelleştirmeden sonra müesseselerin yönetilmesinin kontrol mekanizmi de ele alınmıştır. Dünyada uygulanan tecrübelerden de gördüğümüz gibi, özelleştirme programlarının uygulanması ülkeye doğrudan yabancı yatırım girişini önemli ölçüde etkileyen faktördür. Doğrudan yabancı yatırım tutarı gerçekleşen özelleştirme salt tutarı ile eşit kalmamakta, bu özelleştirmenin ivme kazandırması neticesinde, daha büyük tutardaki sermaye ülkeye girmektedir. Çünkü Orta ve Doğu Avrupa ile Güney Amerika'ya yapılan doğrudan yatırımların çoğunluğu özelleştirme yolu ile gerçekleşmiştir (Ervin ve Gsilag, 1995). Bu durum, özellikle eski Doğu bloğu ülkelerinin piyasa ekonomisine geçiş süreçlerinde büyük ölçekli kamu teşebbüslerinin özelleştirmeleri ile ortaya çıkmıştır. Azerbaycan'da uygulanan özelleştirme programlarıyla girişimciliğe destek programlarının aynı anda yürütülmesi ülke içinde rekabet ortamının geliştirilmesine yol açıyor ki buda çağdaş girişimciliğin geliştirilmesine olumlu etki ediyor.

Günümüz dünyasında Azerbaycan'ın karşısında duran en önemli adımlardan birisi küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi, insan kaynaklarının gelişmesi, teknolojik ve mali desteklerin bu işletmelere sağlanması, işletmelerin hukuksal ve mali düzene bağlanması, bölgelerde işletmelerin geliştirilmesi ve bağımsız işleyen bir düzenin oluşturulmasıdır. Bu politika ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal gereksinimleri; devlet bütçesi, işletmeciliğe destek milli fonunun mal desteği, belediyelerin mali desteği, uluslararası yabancı finansal kuruluşların finansal desteği, amaçlı projeler desteği ve yabancı yatırımlar ile karşılanması amaçlanmaktadır. Bu politika ile, küçük orta ölçekli işletmelerin insanlara cazip gelerek iş adamlığına atılımları, küreselleşme ve rekabet potansiyelinin artırılması da iş yeri sayısı ve üretim çeşitliliğini zenginleştirme, bölgelerin teknolojik ve gelir yönünden yükselmesini temin etmek, sosyal problemleri azaltmak, göçü önlemek ve ülke ihracatı ile büyük sanayide küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemini artırmak hedeflenmiştir. Bu amaçları ve hedefleri elde etmek için, KOBİ'lere sağlanabilecek destekler; nakit olmayan destekler, nakit destekler, vergi yolu ile sağlanan destekler ve diğer teşvikler olarak uygulamaya konulmuştur. Nakit olmayan destekler, toprak arazi ve bina tahsisleridir. Nakit olan destekler, kısa süreli, uzun ve orta süreli kredi ve mükafatlardır. Vergi yolu ile sağlanan destekler ise, düşük oranlı gelir vergisi, vergiden muafiyetler, zararların karşılanması, hızlandırılmış amortizman, yatırım indirimi, harçlarda muafiyet, vergi ödeme sürelerinin uzatılması ve mali fondan vergi yolu ile kredilendirmelidir (Sönmez, Guliyev, 2007). Diğer teşvikler ise iktisadi ve ticari riskleri karşılayan devlet sigortası, yatırım ortamının oluşturulması, ucuz enerji desteği ve yatırım öncesi hizmetler ve yardımlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimcilik ekonomik büyüme ve istihdamın artmasında çok önemli bir rolü sahiptir. Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin ve bu çerçevede küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi yoluyla üretim ve istihdamın artırılması amaçlanmaktadır. Aktan ve Vural (2004), Türkiye için girişimciliğin geliştirilmesi için öne sürdükleri fikirler Azerbaycan için de geçerlidir. Rekabet gücünün artırılmasında girişimcilik ve KOBİ'ler son derece önem taşımaktadır. Girişimciliğin

geliştirilmesi ve firmaların desteklenmesi yönünde alınması gerekli tedbirleri şu şekilde özetleyebiliriz (Aktan ve Vural, 2004, B)

Girişimciliğin ön plana çıkarılması ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi, Yenilikleri ve değişimleri destekleyici iş ortamının yaratılması, Mal ve hizmetlerin piyasaya erişiminin sağlanması, işletmeler için bürokratik düzenlemelerini basitleştirilmesi ve yenilenmesi,

Yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde Azerbaycan'da üretim yatırım ve istihdamın artırılmasında özel girişimciliğe gereken önem verilmeli ve firmalar mutlaka doğrudan veya dolaylı kamu politikaları ile desteklenmelidir. Firmaların rekabet gücünün artırılması için firma, endüstri ve hükümet düzeyinde tedbirler alınmalıdır. Şirketler için bürokratik düzenlemelerin basitleştirilmesi ve yenilenmesi böylece yenilik, yaratıcılık ve girişimciliğin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Dolayısıyla, girişimciliğin geliştirilmesi için dijital devlet hizmetleri son derece önem taşımaktadır. Bürokrasi ve kırtasiyeciliğin firmalara yüklediği zaman ve işlem maliyetlerinin azaltılması rekabet gücü açısından son derece önem taşımaktadır. Bunun için kamu kurum ve kuruluşlarının web bilgi hizmetlerinin geliştirilmesi gerekir.

Rekabet gücünün; KOBİ'ler, yeni kaliteli ürün, ürün çeşitlemesi, satış sonrası hizmetler, zamanında teslim gibi noktalarda yoğunlaştırılması gereği ortaya çıkmıştır. Rekabet gücü sağlayacak yeni eğilimlere uyum ancak kendi teknolojisini üreten Azerbaycan ortamında gerçekleşecektir. Makro-ekonomik dengesini kuran ve yatırım iklimini sağlayan Azerbaycan, AR-GE faaliyetlerinde yoğunlaşarak hızla kendi teknolojisini üretmeyi başarmalıdır.

Bu amaç ile Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 27 Aralık 2004 tarihli fermanı ile "Petrol ve Gaz Gelirlerinin İdaresine İlişkin Uzun Vadeli Strateji " kabul edilmiştir ki bunlar içinde ülkede faaliyet gösteren KOBİ'lerin kalkınması stratejileriydi. Ama bu gün Azerbaycan'da KOBİ'lerin durumu çok kötüdür. Özellikle KOBİ'lerin çoğunluğunun neyin ki ihracatta üretim oranları bile çok aşağıdır. Ülkenin KOBİ'lerinin ihracat katkıları %1'in altındadır. Bu Azerbaycan'ın rekabet gücü açısından çok açınacaklardır. Azerbaycan'ın ulusal rekabet gücünü geliştirmek ve güçlendirmek için KOBİ'leri desteklemeli ve onların ihracat performanslarını artırmak için politikalar izlenmelidir.

KOBİ'lerin verimlilikleri, istihdama katkıları, katma değer içindeki payları ile uluslararası rekabet güçlerinin artırılması için hazırlanan KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı revize edilmelidir. Ülkede faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihracat performanslarını artırma yollarından biride girişimcilik kültürü geliştirilmesidir. Üretim ve kalite süreçlerinin geliştirilmesi için, KOBİ'lerin üretim ve ihracat yapabilmeleri için teknoloji araştırma geliştirme ve yenilikçiliğe yönlendirilmelidir. Ülke ihracat yapan KOBİ'ler için güzeşteli krediler ayrımalıdır. Ayrıca, ülkede faaliyet gösteren KOBİ'lerde donanım ve yazılım sahipliği ve internet kullanımının artırılması için destek mekanizmalarının geliştirmek ve bilgilendirmek ile eğitim faaliyetleri ve fuarlar düzenlenmelidir ki KOBİ'lerin ihracatta payını artırsın.

İster 1993'de kabul edilmiş "Anti tekel faaliyeti hakkında" kanun, isterse de 1995'de kabul edilmiş "Haksız rekabet hakkında" kanun çağdaş pazarın gereklerine ve rekabetin çağdaş mekanizmalarına tam uymuyor. Burada esas unsurlardan biri pazarın kontrolüdür. Şöyle ki, haksız rekabet ve tekelcilik durumlarının belirlenmesi için pazarda sürekli kontrol sistemi mevcut olmalıdır. Oysa, rekabet alanında devlet düzenlemesiyle sorumlu olan Anti Tekel Devlet Kurumu pazara kontrolü yalnız belirli sürede teşkil etmekte ve bunlar tüketim pazarını kapsayan durumlardır. Hâlbuki rekabet alanında devlet kontrolü anlayışı pazarı bütünlükle kapsayan dinamik kontrol sistemi ile gerçekleştirilmelidir. Dolayısıyla bu alanda düzenlemeler ve rekabet hukuku uygulaması yoluyla gerçekleştirilecek rekabet politikasının bu özellikleri dikkate alacak şekilde dizayn edilmesi son derece önemlidir. Bu gün Azerbaycan'da istenilen zaman ürün (hizmet) pazarında fiyatlar artırılıp düşürülebilir. Çünkü ülkeye getirilen mahsulün hacmini bilinçli olarak manipüle etmekle, fiyatı keyfi düzeye çıkarmak (indirmek) çok da zorluk çıkarmıyor. Bununla da değil tekel olmayan girişimcilerin, aynı zamanda tüketicilerin hakları bozuluyor. Bu gün ayrı-ayrı pazarların tekelci şirketler tarafından paylaşılması yakın zamanlar için Azerbaycan iktisadiyatında pahalalanma potansiyelini yüksek düzeyde tutacaktır.

Antitekel Devlet Kurumunun statüsünün değiştirilmesine ihtiyaç var. Şöyle ki, rekabet kurumu yalnız icra kurumu gibi değil, aynı zamanda adalet kurumu gibi de olmalıdır. Bu adalet fonksiyonu onun statü bakımından bağımsız olmasını gerektiren esas amildir: "Bu sebepten de rekabet kurumunun en esas göstericilerinden biri onun bağımsızlığıdır. Devlet Antitekel Kurumunun faaliyetinin, yukarıda söylenenleri dikkate almakla, tam bağımsız olmadığı belirlenmiştir. Azerbaycan'da Anti Tekel Devlet Kurumu hiyerarşik yapıya sahip bir kurumdur ve karar verme kurumu gibi başkan yetkilidir". Bununla beraber, iş mekanizması itibariyle de hizmet hiyerarşik bir şekilde faaliyetini kuruyor: "Bu da bir sıra etkilik göstericilerini aşağı düşürmüş oluyor. Bu sebepten, hizmetin fonksiyonlarına uygun çevik faaliyetinin sağlanması amacıyla esnek, bağımsız uzmanların sürekli katılımını sağlayabilecek yapının formallaştırılması öneriliyor".

Bu gün dünyaya baktığımız zaman en güçlü ekonomilerin aynı zamanda en eski Rekabet Kanunlarına ve Kurumlarına sahip olan ülkeler olduğunu görürüz. Bir ülkede serbest girişim özgürlüğünün korunması ve rekabet ortamının oluşturulması ekonominin dış dünyadaki rekabet gücünü de artıracaktır.

Kayıtdışı ekonomi, ülkelerin uygulamış oldukları ekonomik sistemlerin, sosyal, hukuki, ahlaki ve kültürel yapılarının farklılıklarından dolayı ortaya çıkabilmektedir (Giles, 1997). Sebebi her ne olursa olsun, kayıtdışı ekonomiyi önlemek veya istenilebilir bir seviyeye indirgeyebilmek için ülkeler değişik yöntemlere müracaat etmektedirler. Azerbaycan'da kayıtdışı ekonominin oranı % 60'ın üstünde olması ülkede kayıtlı kesimin faaliyet alanı daralmakta, işveren açısından işgücü maliyetlerinin yüksekliği, uluslararası piyasalarda rekabet gücünü azaltıcı etki yaptığından, işverenleri kayıtlı ekonomiden uzaklaşmaya itmektedir. Ayrıca, çalışan veya çalıştırılanlar, hem vergi vermeyerek bütçeden sosyal güvenlik sistemine yapılabilecek aktarmaları engellemekte, hem de prim ödemeyerek sistemi zayıflatmakla ülke için bir risk taşımaktadır. Bunun önlenmesi için, öncelikle ülke genelinde çalışma ve çalıştırmaya yönelik bürokratik işlemlerin ve işyeri açmaya yönelik başvuruların bir merkezde toplanması ve ekonomik faaliyetlerin gözlenmesi ile denetlenmesi aşamalarında bu merkezi kütüğün kullanılması, mesleki kuruluşlarla koordinasyonun sağlanması kayıtdışı istihdamın kayıt altına alınmasında önemli bir başlangıç sayılacaktır ki, buda ülkede çağdaş girişimcilik faaliyeti uygulamalarını hızlandıracaktır.

KAYNAKÇA

AKTAN, C. C.; VURAL, İ. Y. (2004.B), Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu*, Rekabet Dizisi -2, İstanbul

AHMADOV, F (2007), Bir Girişimcilik Örneği Olarak Uluslar arası Girişimlerin Başarı Kriterleri: I. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Manas Üniversitesi, Bişkek

GULİYEV, A. SÖNMEZ, Ö (2007), Azerbaycan'daki KOBİ İşletmelerinin Gelişme Stratejileri ve Etkileri, Qloballaşma Prosesinde Kavqaz ve Merkezi Asya Beynelxalq Konferansı, 02-05 May, Bakı

GILES, D. A. (1997), "Causality Between The Measured and Underground Economies in

OKUR, A; ÇETİNKAYA, M. (2007), Kafkasya ve Orta Asya Bölgesinde Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecine Bütüncül Bir Yaklaşım, *Caucasus and Central Asia in the Globalization Process, II International Congress*, Baku, May 2-5, II. Kitap, p. 626.

KOÇAK, İ. (2005), Azerbaycan Ülke Raporu, Ankara, *KOSGEB Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Enstitüsü Yayınları*

AKDIŞ, M. (1995), Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Sosyo-Ekonomik Yapısı, *İstanbul, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayın. No: 99, SS.104*

EKBEROV, T. (2003), Müasir Azerbaycan Senayesinde Xarici Kapitalın Stimullaşdırılması Meseleleri, *Azerbaycan İqtisadiyyatı Yükseliş Yolunda, Bakü, Elm Yayınevi*, SS. 520.

CEBİYEV, R. (2000), Azerbaycanda Bazar İnfrastrukturunun Formalaşması ve İnkışafı, *Akademik Yayınlar*, Bakü

ERVİN, A; CSİLLAG, I. (1995), Doğu Avrupa'da zelleştirme, *Trans. by Tarık Demirkan, Yapı Kredi Yayınları*, İstanbul

TOSUNOğLU, B.T. (2003), Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişim Sürecinde Girişimciliğin Yeri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi.

TUTAR, H. ve O. Küçük (2003), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara, Ziyaret Tarihi Haziran 2010

ERDOğMUş, Nihat (2004), Aile İşletmeleri:İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İğİAD Yayınları, İstanbul. New Zealand", *Applied Economics Letters*, Vol. 4, No. 1, PP. 63- 67.

BÜYÜME SÜRECİNDEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞABİLECEKLERİ SORUNLAR: K.K.T.C LEFKOŞA SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Okan Veli ŞAFAKLI
Lefke Avrupa Üniversitesi

ÖZET

KOBİ'ler birçok ülkede olduğu gibi Avrupa Birliği'nde (AB) ekonominin belkemiği durumundadırlar. Benzer şekilde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) işletmelerin büyük bir çoğunluğu Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) ve hatta mikro aile işletmesi niteliğindedir. Küreselleşen ve rekabetin yoğunlaştığı günümüzde sözkonusu işletmeler küçüklüğün kendilerine verdiği dinamizm ve esnekliği olabildiğince olumlu yönde kullanmalı ve etkinlik ve verimlilik odaklı olarak rekabet edebilirliklerini sağlamalıdır. Bu ise, çağdaş yönetim ilkeleri ile kurumsal ve profesyonel yaklaşımla mümkün olabilir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, K.K.T.C Lefkoşa Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmesi sahip/yöneticilerinin büyüme sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunları ve sorunların çözümünde başvurdukları yolları tespit etmeye yöneliktir. Çalışmanın iki temel amacı sözkonusudur. Birincisi, aile işletmelerinin büyüme sürecindeki karşılaşılabilecekleri sorunları tespit etmek, ikincisi ise aile işletmesi sahip/yöneticilerinin sorunların çözüm yollarına yönelik düşünce ve faaliyetlerini belirlemek ve buna bağlı olarak sözkonusu işletmelerin verimlilik ve etkinliklerini artırmak için önerilerde bulunmaktır. Bu çerçevede, çalışmada özetle vurgulanması gereken en önemli husus işletme yöneticileri genelde yüksek tahsilli olup faaliyet alanları ile ilgili eğitim almış olmalarına karşın başta finansman olmak üzere çeşitli sorunlardan dolayı KKTC'deki büyüyen işletmeler yeterli ölçüde profesyonelleşmiş ve kurumsallaşmamışlardır.

Anahtar Kelimeler: KKTC, Lefkoşa Sanayi Bölgesi, Aile işletmeleri, Sorun, Çözüm Yollar

1. GİRİŞ

Büyüme sürecindeki aile işletmeleri, genelde KOBİ nitelikli küçük işletmeler olduğu için sorunları ortak olup kurumsallaşma yetersizliğinden dolayı başta profesyonel yönetim olmak üzere finansal, pazarlama, iletişim gibi sorunları bulunmaktadır. Büyüme sürecinde KOBİ'lerin yaşadığı sorunlar aşağıda değinildiği gibi finansal sorunlar, yönetim ve organizasyon sorunları, muhasebe sorunları, teknoloji ve bilgi akımı sorunları, pazarlama sorunları, üretim sorunları ve personel sorunlarıdır (Uçkaç 2007: 43-44).

Finansal sorunlara yönelik KOBİ'lerin, bugün karşı karşıya kaldığı birçok sorunun gerisinde sermaye faktörü yatmaktadır (Bulmuş 1990). Başlangıç sermayeleri sınırlı olduğundan, kredi temininde yaşanan sorunlar ve kredi maliyetleri nedeniyle küçük işletmeler hem öz kaynak sorunu hem de dış kaynak sorunu ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu durum işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği gibi yeni projeleri finanse etmekte güçlükler yaratmaktadır (Bulmuş 1990). Dış kaynakların

bulunmasında karşılaşılan güçlükler ile birleştiğinde sermaye yetersizliği yeni yatırımların yapılmasını ve yüksek teknoloji sağlanmasını engellemektedir (Tosyalı 1995). KOBİ'lerin çok sınırlı özkaynak sermayeye sahip olmalarından dolayı yeterli olmayan finansman bilgileri için personel istihdamı güç hale gelmektedir (Oktav vd. 1990). Benzer şekilde, KOBİ'lerin hemen hepsindeki sahip /yöneticiler teknik kökenli olduğundan, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahiptirler ve bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama istek ve imkânları da sınırlıdır (Özgen ve Doğan 1997).

KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını, yönetim ve yönetici sorunları (Dinçer 1992), nitelikli personel bulunamaması (Arzova 1996; Müftüoğlu 1993), işletme sahiplerinin teknik kökenli olması (Müftüoğlu 1993), yöneticilerin ve personelin eğitim sorunları (Şenel 1987), uzmanlaşma, enformasyon (bilgi) eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme sorunları şeklinde sıralamak mümkündür.

Büyüyen işletmelerin başarısını etkileyen sorunların biri de pazarlama alanıdır. Bunların başında ise uluslar arası pazarlara açılımda dil sorunudur (Fındıklı 1983). Ayrıca, yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan, bu mamüllere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamakta ve tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemeye ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı olamamaktadırlar (Tokol 1984; Demir vd. 1998: 66).

KOBİ'lerin karşılaştıkları üretim sorunlarının ilki, yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikler, yani kısaca teknoloji sorunudur. Bugün, KOBİ'lerin yatırım yaparken alan ve teknoloji seçimi konusunda bilgi alabilecekleri herhangi bir kurum bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makina, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına sebep olmaktadır (OKIK 1993).

KOBİ'lerin finansal yapılarının zayıf olması, Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmayı engellemekte, uzman ve teknik personele ve modern teknolojiye sahip olamama sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda, KOBİ'lerin yeni ürün geliştirmelerinde engel oluşturmaktadır (Baykal ve Gülmez 1998:48).

Bu çalışmada KKTC'nin başkenti Lefkoşa'da pilot bölge olarak seçilen Sanayi Bölgesinde büyüme sürecindeki 51 aile işletmesine yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırma bu işletmelerin karşılaşılabileceği sorunlar üzerinde yoğunlaşmıştır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, K.K.T.C'de Lefkoşa Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 51 aile işletmesi üzerinde karşılaşılabilecekleri muhtemel sorunlara yönelik Sevinç (2005) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılarak araştırma yapılmıştır. Ölçekte kullanılan ankette kapalı ve açık uçlu soruların yanı sıra 5'li Likert ölçeği esas alınarak hazırlanan sorularla bilgi toplama yoluna gidilmiştir. Anket sırasıyla işletme sahip/yöneticilerine ait bilgileri, işletmeye ait bilgileri, işletmenin karşılabileceği sorunları, işletmede iletişim ile ilgili sorunları, İşletmelerde bireysel sorunları, aile şirketlerinin büyüme ve aile ilişkileri hakkındaki düşünceleri, ve işletmelerde karşılaşılabilecek sorunlarda başvurulan çözüm yollarını kapsamaktadır. Karşılaşılabilecek sorunların önem derecesi ile ilgili "0=hiç önemli değil"den başlayıp "4=çok yüksek derecede önemli" şeklinde artan ölçek kullanılmıştır. Şöyle ki, en yüksek ölçek değerine sahip faktör en önemli sorundur şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada istatistikî açıdan yüzde analizi, "Tek-grup t-testi" ve güvenilirlik testi (Cronbach alfa) uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeğe güvenilirlik testi (Cronbach alfa) uygulanmış ve .864 değeri elde edilmiştir. Bu rakamın .7'nin üzerinde olması çalışmanın güvenilir olduğunu göstermektedir (Altunışık vd. 2004: 113-116).

3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırmaya tabi tutulan işletme sahip/yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

ÖZELLİK	YÜZDE
Cinsiyet	
Bay	66,7
Bayan	33,3
Yaş grubu	
31 – 40	41,20
20 – 30	27,50
41 – 50	19,60
51 ve üzeri	11,80
Eğitim durumu	
Lise	35,3
Yüksek Okul (2 Yıllık)	15,7
Lisans	31,4
Lisans Üstü	17,6
Kurumdaki görevi	
Yönetim Kurulu Üyesi	39,20
Genel Müdür	25,5
Personel Müdürü	19,6
Muhasebe Müdürü	15,7
Çalışma süresi	
1-5 yıl	45,10
6-10 yıl	27,50
11 yıl ve üzeri	19,60
1 yıldan az	7,8
Başvurulan kaynaklar	
Öz Sermaye	41,20
Banka Kredileri	58,80
İşletmenin hukuki yapısı	
Limited Şirket	86,3
Şahıs İşletmesi	13,7
Anonim	0
Faaliyet gösterilen sektör	
Ağaç İşleri	7,8
Makine	29,4
Tekstil	2,0
Gıda	7,8
Hizmet	21,6
Diğer	31,4
Yöneticinin işletme sahibi olma durumu	
Evet	60,80
Hayır	39,20
Faaliyet alanı ile ilgili eğitim alma durumu	
Evet	78,66
Hayır	11,80
Kısmen	9,54

İşletme sahip/yöneticiler ile ilgili demografik özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İşletme sahip/yöneticilerin büyük çoğunluğu (%66,70) erkeklerden oluşmaktadır. Bu sonuç aile işletmelerinde çalışacak bireylerin seçiminde daha çok erkeklere öncelik verildiğini göstermektedir.
- Genç ve orta yaş grubu olarak da değerlendirebileceğimiz 20-40 yaş arasındaki yöneticilerin araştırmaya katılanların yarısından fazlasını (%68,70) oluşturduğu görülmektedir. Bu durum da aile işletmesi sahip/ yöneticilerinin kendilerinden sonra gelen ikinci ve üçüncü neslin işletmelerinde etkin çalışmalarını yönünde önlerini açtıkları söylenebilir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin ortalama 12,5 yıldır faaliyet gösterdikleri tesbit edilmiştir. En genç işletme 1 yıldır faaliyette bulunurken en yaşlı işletme 30 yıldır faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda işletmelerin faaliyet alanlarında deneyimli işletmeler oldukları söylenebilir. İşletmelerde ortalama çalışan sayısı 6 'dır. En az personele sahip olan işletme 1 kişi çalıştırırken en fazla personele sahip olan işletmede 15 kişi çalışmaktadır.
- İşletme sahip/yöneticilerin yarısından fazlası (%35,3 + % 31,40) lise ve Yüksek okul düzeyinde bir eğitime sahiptir. %15,7 lik bir kısmın lisans ve %17,6 lik geriye kalan kısmın ile Lisans üstü eğitim aldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum aile işletmesi sahip / yöneticilerinin işletmenin başına getirmeyi düşündükleri bireylerin eğitime gerekli önemi verdikleri şeklinde değerlendirilebilir.
- İşletme sahip/yöneticilerin % 39,20'si yönetim kurul üyesi olan bireylerden oluşmaktadır.
- İşletme sahip/yöneticilerin yaklaşık yarısı (%45,10) işletmelerinde 1- 5 yıl arasında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçtan aile işletmelerinde personel devrinin yüksek olduğu, çalışanların işletmeye bağlılıklarının yüksek olmadığı sonucuna varabiliriz.
- İşletmeler, büyüme sürecinde gerekli olan finansal destekleri büyük bir oranla (%58,80) banka kredilerinden temin etmektedirler.
- Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%86,3) Limited Şirkettir. %13,7'lik kısım ise şahıs işletmesidir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 60,80) aynı zamanda işletmenin sahibi olan ailenin üyesi durumundadır. Bu durum, araştırmaya katılan aile işletmelerinde dışarıdan profesyonel yönetici temini yerine aileden bir bireyin yönetimde tercih edilmesi eğiliminin yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin eğitim faaliyetlerine gerekli önemi verdikleri ortaya çıkmaktadır.

Büyüyen bir işletmenin karşılaşılabileceği sorunlar Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2. Büyüyen Bir İşletmenin Karşılaşılabileceği Sorunlar

Sorunlar	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticilerin iş yükünün artması	2,9020	1,10
İşletmeyi ve çalışanları denetim güçlüğü	2,8431	1,22
İşleri zamanında yetiştirememesi	2,8039	1,35
Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması	2,7843	1,33
Faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü	2,7647	1,24
Personelin iş yükünün artması	2,7059	1,20
Sermaye bulma güçlüğü	2,5882	1,11

Tablo 2’de görüldüğü gibi büyüme sürecindeki işletmelerin karşılaşılabileceği sorunların önem dereceleri sırasıyla “yöneticinin iş yükünün artması (2,90)”, “işletmeyi ve çalışanları denetim güçlüğü (2,84)”, “işleri zamanında yetiştirememesi (2,80)”, “yetki ve sorumlulukların birbirine karışması (2,78)”, “faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü (2,76)”, “personelin iş yükünün artması (2,70)” ve “sermaye bulma güçlüğü (2,58)” şeklindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin iletişim ile ilgili sorunları Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: İşletmelerde İletişim İle İlgili Olarak Yaşanan Sorunlar

Sorunlar	Ortalama	Standart Sapma
İşletme içerisinde iletişim etkin olmalı	3,49	,90
Yöneticiler arası iletişim sağlanmalı	3,37	,99
İşletmede ürün geliştirme, sorun çözme v.b. alanlara yönelik ekip çalışmalarına yer verilmeli	3,23	,92
Tepe yöneticileri, birim yöneticileri ve işletme birimleri üzerinde tam bir denetime sahip olmalı	3,13	,91
Aile üyeleri arasında düzenli toplantılar yapılmalı	3,07	1,19
Kimin hangi işi yapacağı konusunda aile üyeleri arasında çatışmalar yaşanabilir	2,60	1,49
Profesyonel yöneticiler kendi ilgi alanlarıyla ilgili sorunlarda aile üyelerine danışmalı	2,27	1,44
Ciddi krizlerde aile üyeleri arasında duygusal destek anlayışı hakim olmalı	2,25	1,41
Aile üyeleri, aile sorunlarını işletme de konuşup çözebilmeli	1,96	1,72

Tablo 3’de görüldüğü gibi büyüme sürecindeki işletmelerin karşılaşılabileceği iletişim sorunlarının önem dereceleri sırasıyla “işletme içerisinde iletişim etkin olmalı (3,49)”, “yöneticiler arası iletişim sağlanmalı (3,37)”, “işletmede ürün geliştirme, sorun çözme v.b. alanlara yönelik ekip çalışmalarına yer verilmeli (3,23)”, “tepe yöneticileri, birim yöneticileri ve işletme birimleri üzerinde tam bir denetime sahip olmalı (3,13)”, “aile üyeleri arasında düzenli toplantılar yapılmalı (3,07)”, “kimin hangi işi yapacağı konusunda aile üyeleri arasında çatışmalar yaşanabilir (2,60)”, “profesyonel yöneticiler kendi ilgi alanlarıyla ilgili sorunlarda aile üyelerine danışmalı (2,27)”, ciddi krizlerde aile üyeleri arasında duygusal destek anlayışı hakim olmalı (2,25)” ve “aile üyeleri, aile sorunlarını işletme de konuşup çözebilmeli (1,96)” şeklindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde yaşanan bireysel sorunları tesbiti Tablo 4’de yapılmaktadır. İşletmelerde yaşanan bireysel sorunların en önemlisi, yetki ve sorumlulukların devri konusunda olmaktadır. Yetki devri özellikle aile işletmeleri için yaşamsal öneme sahip konulardan biridir. İşletmenin sahibi konumundaki yöneticiler; işletme üzerindeki otoritelerini kaybetmemek, işletmenin bir organizasyon olarak çalışmasını kontrol altında tutmak vb. nedenlerden dolayı sahip oldukları yetki ve sorumluluklarını paylaşmak istememektedirler. Araştırma bulguları da bu yaklaşımı destekler niteliktedir. “İşletmeyi ve aileyi ilgilendiren konuların birbirlerine karıştırmadan değerlendirme sürecine tabi tutulması (3,11)”, “profesyonel yöneticilerin kendilerini işletmeye en az aile bireyleri kadar bağlı hissetmeleri (3,00)”, ve “kritik görevlere kesinlikle aile üyelerinin getirilmesi (2,68)” konuları ise önemli görülen diğer faktörlerdir.

Tablo 4: İşletmelerde Bireysel Sorunlara Yönelik Görüşler

Bireysel Sorunlar	Ortalama	Standart Sapma
İşletmede yetki ve sorumlulukların devredilmesinde bireylerin sahip olduğu yetenekler en önemli kriterdir.	3,19	1,11
İşletmeyi ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmadan değerlendirme sürecine tabi tutulur	3,11	,88
Profesyonel yöneticiler işletmeye en az aile bireyleri kadar bağlıdır.	3,00	1,28
İşletmede kritik görevler aile üyelerinin getirilmesi vazgeçilmez bir konudur.	2,68	1,17
Terfi ya da ücretlendirme konularında aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında fark gözetilmektedir.	2,60	1,20
Aile üyeleri arasında hangi işi kimin yapacağı konusunda çatışma yaşanabilir.	2,33	1,35
Karar alma konusunda aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz.	2,25	1,36
İşletmede çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır.	2,03	1,56

Araştırmaya katılanların büyüme ve aile ilişkileri hakkında ki düşünceleri Tablo 5’de görüldüğü gibidir. Tablo analizine göre kurucu işletmeyi devrederken gelen kuşaklara güvenmekte ve gelecek kuşakları içine alacak şekilde planlama yapmaktadır. 2. Kuşak işletmeyi kurucu kadar ileriye götürmemektedir. Bunun sebebi hissi davranılarak doğru yetki devrinin yapılamaması veya şirket planlamasının doğru yapılamaması olabilir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Büyüme ve Aile İlişkileri Hakkındaki Düşünceleri

Büyüme ve Aile İlişkileri	Ortalama	Standart Sapma
İşletmenin kurucusu, kendinden sonra gelen kuşaklara işletmeyi devrederken güvenmektedir.	3,2157	1,006
İşletmenin büyüme stratejileri, gelecek kuşakları da içine alacak biçimde oluşturulmuştur.	3,2157	,901
İşletme, güncel gelişmelerden yakından ilgilenip gerekli değişimleri zaman kaybetmeden uygulamaya koyar.	2,9608	1,419
Aile toplantıları önemli olup aile üyelerinin katılımı sağlanmaktadır.	2,7451	1,370
Ailesel ilişkilerdeki bir değişim, işletmedeki ilişkileri etkileyebilir.	2,6275	1,110
İşletmenin stratejik kararlarına kurucu dışında aile üyeleri de müdahale etmektedir.	2,4902	1,529
Ailenin çıkarları işletme çıkarlarına göre önceliklidir.	2,0196	1,182

İşletmelerde karşılaşılan sorunlar ile ilgili başvurulan çözüm yollarının tesbiti Tablo 6’da yapılmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı gibi sorunlara çözüm bulmada başvurulan başlıca yöntemler “kurucunun yol göstermesi(3,37)”, “profesyonel yöneticilerden yardım almak (3,27)”, ve “benzer işletmelerin deneyimlerinden faydalanmaktır (3,07)”. Ancak, danışmanlardan yardım almak (2,72)” gibi asıl başvurulması gereken çözüm yollarının ikinci derecede önemli oldukları görülmektedir.

Tablo 6. İşletmelerde Karşılaşılabilecek Sorunlara Başvurulan Çözüm Yolları

Çözüm Yolları	Ortalama	Standart Sapma
Kurucunun yol göstermesi	3,37	,,79
Profesyonel yöneticilerden yardım alarak	3,27	1,11
Benzer işletmelerin deneyimlerinden faydalanarak	3,07	1,01
Danışmanlardan yardım alarak	2,72	1,38
Aile toplantısı düzenlemek	2,58	1,16

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada Lefkoşa Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin büyüme sürecindeki yönetim ve organizasyon sorunları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, çalışmada sonuç olarak aşağıdaki hususlara değinilmesi uygun olacaktır:

- Aile işletmelerinde genelde işletmelerin sahibi aynı zamanda yönetici konumundadır.
- İşletmeler yüksek oranda eğitilmiş olmalarına rağmen bu kurumsal olarak uzmanlaşmayı ve kurumsallaşmayı sağlamamaktadır. Özellikle sınırlı sermayeden dolayı finansman, pazarlama, üretim gibi alanlarda uzman istihdamı mümkün olmamaktadır.
- Bu işletmelerde, çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkiler yüz yüze ve sıklıdır. Dolayısıyla, “müşteri odaklı olma” çağdaş anlayışına sahip olmayan işletmeler başarısızlığa mahkum olmaktadır.
- İşletmelerin çoğunluğu için genelde başvurdukları kaynaklar banka kredileri olmasına karşın, işletmelerin kredi olanakları sınırlıdır. Teminat, işletme riski ve finansal raporlama yetersizliği nedeniyle aile işletmeleri uygun şartlarda kredi bulamamaktadır. Dolayısıyla, bu işletmelerin olası iflasında ağır kredi koşulları da büyük etkindir.
- Yöneticilerin faaliyet alanı ile ilgili eğitim almaları olumlu bir yaklaşımdır. Ancak, kararlarda daha çok işletme sahibinin veya diğer aile bireylerinin etkili olduğu gözlemlenmektedir. Danışmanlardan yardım almak ve demokratik olarak toplantı yapma kültürü yeterince yerleşmemiştir. Yöneticiler yetki devrinde isteksiz ve tedbirli davranmaktadır.
- Özetle, İşletmelerde büyüme sürecinde en sık karşılaşılan başarısızlık sebepleri ekonomik istikrarsızlık ve sermaye yetersizliği, bunlara bağlı olarak alacakların tahsilatındaki güçlükler, hatalı kredi yönetimi ve politikası, hatta kredi seçeneğinin düşük düzeyde değerlendirilmesidir. Daha çok sahip olunan sermayenin korunması, bir kazanç olarak düşünülmektedir.

Aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik şu öneriler sunulabilir:

- KKTC’de KOBİ’lerin ve büyüyen aile işletmelerinin özellikle finansal sorunlarına yönelik risk sermayesi, faktoring ve finansal kiralama gibi oluşumlara gidilmesi gerekmektedir.
- KOBİGEM’in yapısı güçlendirilerek gerçek anlamda KOBİ’lerin modernleşmesi, verimlilik ve etkinliklerinin artırılması, işletmeler arası birleşme ve işbirliklerinin güçlendirilmesi ve kurumsallaşmalarına yönelik finansal, teknik ve idari danışmanlığa ilişkin etkin teşvik sistemlerinin uygulamaya konması gerekmektedir.
- Özellikle günümüz finans piyasalarında uygun şartlarda fonlamanın ön şartlarından biri işletmenin kurumsal ve finansal yapısını raporlamasıdır. Bunu yapamayan işletmeler uygun olmayan şartlarda fonlama yapabilmektedirler. Bu açıdan, işletmelerin kurumsallaşmayı ve profesyonelleşmeyi

kendilerine hedef edinmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin eğitim düzeyinin artırılması ve profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesinin sağlanması gerekmektedir.

- Profyonelleşme ve kurumsallaşma kavramı kapsamında aile içi ilişkiler ile şirket işlerinin birbirinden ayrılması gerekmektedir.
- Kurumsallaşma ve profesyonel yönetimin önemli bir boyutu olarak da planlama becerilerinin kazandırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi.

Arzova, S. Burak (1996). "Toplam Kalite Anlayışının 9 m'si". *Dünya Gazetesi*, (11 Nisan 1996).

Baykal, O. Ve İ. Gülmez (1988), *KOBİ'ler İçin Pazarlama*, MPM Yayınları, No:368, Ankara.

Bulmuş, İsmail - Oktay, Ertan - Törüner, Mete (1990) "Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları". *Milli Produktivite Merkezi Yayınları*, Ankara.

Demir, Nazmiye, Birbil Dilek, Atalay, Nevda, Yıldırım, Şevket (1998), *Pazarlama Yönetiminde Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, MPM Merkezi Yayınları, No:633, Ankara.

Diñer, Ömer (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.Baskı, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş., İstanbul.

Fındıklı, Remzi (1983) . "Küçük Sanayi İşletmelerinin Gerekliliği ve Sorunları", *Küçük İşletmelerin Problemleri ve Çözüm Yolları Sempozyumu*, İstanbul, (12-13 Aralık1983).

Müftüoğlu, M. Tamer (1993), *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler*, 3.Baskı. Desen Ofset A.Ş., Ankara.

OKİK (1993), *Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu Raporu*, TOBB Yayınları No:Genel:251;Böm:12, Ankara.

Oktav, Mete, Günel Önce, Alican Kavas ve Mustafa Tanyeri (1990), *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TOBB Yayınları No: Genel:176, Ankara.

Özgen, Hüseyin - Selen, Doğan (1997) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, KOSGEB Yayınları, Ankara.

Sevinç, İ. (2005). 'Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşılabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama', iktisadi ve idari Bilimler Dergisi, Cilt: 19 Eylül 2005 Sayı: 2 Atatürk Üniversitesi, Konya, s.316-330

Şenel, Ö.Sezai, "Küçük Sanayi İşletmelerinin Sorunları ve Eskişehir'de BirUygulama", *Eskişehir Sanayi Odası Bülteni*, Sayı:189, (Nisan.1987).

Tokol, Tuncer "Küçük İşletmelerin Pazarlama Sorunları", *U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1, (Mart1984).

Tosyalı, Sarıkaya (1995, *KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri*, İzmir Ticaret Odası, Yayın No:20, İzmir .

Uçkaç, Bülent (2007), *Büyüme Süreçlerinde Kobi'lerin Örgüt Yapılarındaki Değişimler Ve Yeniden Yapılanma Süreçleri*, Yüksek Lisans Tezi, Kirgizistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bişkek.

KOBİLERİN HALKA ARZINDA HİSSEDARLIK DEVRİNİN YÖNETİŞİM FELSEFESİNE OLAN ETKİLERİ

Ali Korhan ÖZEN

Otokoç Otomotiv Ticaret ve Sanayi A.Ş

Ashı ÇAKIN

TEPAV

ÖZET

Türkiye'deki şirketlerin %99'luk bir kısmını oluşturan küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ'lerin) tamamına yakını aile şirketleridir. Bu durum, yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında, hem aile şirketi hem de KOBİ hüviyetine sahip şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetim ve organizasyon konularına hâkim olmalarını gerektirmektedir.

Aile işletmelerinde sahiplik ve kontrol etme yetkisi genellikle aile üyelerinin elindedir. İşletme ile kurucunun özdeşleşmesi işletmenin devamlılığını tehlikeye sokmaktadır. Aile işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmek üzere kurumsal anlamda değişime gereksinimleri olduğu konusunda zorlanmakta, değişim fikri ile harekete geçenler de çoğu kez aile üyelerinden bir veya birkaçının direnci sebebiyle değişim sürecini çıkmaza sokmaktadırlar. Yönetişim felsefesindeki değişim, devamlılığın anahtarıdır.

Ülkemizde ticari yaşamın geleceğine damga vuracak bir değişimi beraberinde getiren yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte şirketlerin devamlılığı için olumlu bir adım atılmış ve yönetimde hisse devri kavramı önem kazanmıştır. Ancak hisse devrini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmek için kurumsallaşma sadece mevcut duruma uyum sağlayacak bir araç olarak görülmemeli; şirket yönetimince içselleştirilmelidir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim sorunlarını belirleyerek yönetimin devrinin ve devamlılığının hisse kontrolü ile nasıl ve ne derece sağlanabileceğini ortaya koymak ve karşılaşılabilecek engellere karşı çeşitli çözüm önerileri geliştirmektir.

Anahtar Kelimeler: Yönetişim, Kurumsallaşma, Hisse, KOBİ, Halka Arz

1. GİRİŞ

Dünyadaki aile şirketlerinin kuruluş aşamasına bakıldığı zaman, hepsinin arkasında vizyon sahibi başarılı bir girişimcinin bulunduğu dikkat çekmektedir. Kuruluş aşamasından günümüze kadar geçen sürede şirketler giderek büyümekte, ailenin diğer fertleri hem mali yapıya hem de şirketin yönetim unsurlarına hâkim olmaya başlamakta ve bir süre sonra devamını sağlamakla yükümlü oldukları şirketleriyle yol ayrımına gelmektedirler.

KOBİ'lerin günümüz şartlarında varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetim ve organizasyon konularını bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş ortamında, KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri ve gelişim gösterebilmeleri için karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarının çözüm yollarını araştırmaları ve gerekli adımları atmalarının önemi büyüktür. Uluslararası

istatistiklere göre aile şirketlerinin üçüncü kuşaktan sonra ayakta kalma oranı yüzde on üçtür. Bu oran ülkemizde yüzde beştir.

Türkiye’de kamu dışındaki işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu büyük sayısal yapıdaki en önemli yüzdeler dilim ise KOBİ diye adlandırılan Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler tarafından temsil edilmektedir. Bu yapılar hem sayısal hem de ekonomik açıdan çok büyük önem teşkil etmelerine rağmen, kuruluş temeli aile kavramına ve ardıllarına dayandığından maalesef ömürleri çok kısa olmakta, çoğunluğu ikinci ve daha sonraki kuşaklara devredilemeden sona ermektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için mutlak suretle kurumsallaşma, yönetimin gelecek kuşaklara devri planlamalarını yapmaları, yönetimi temsil eden hisselerin devrinin şirketin halka arzı esnasında sahip olduğu mali ve yönetim unsurlarını mutlak suretle göz ardı etmemelidirler. KOBİ’lerde genelde sahiplik ve kontrol tek bir kişinin elinde olduğunda bu KOBİ’nin ilk kuruluş aşamasında herhangi bir sorun teşkil etmemekte fakat ilerleyen aşamalarda ciddi sıkıntılar yaratmaktadır. Şirketteki bir sistemdeki rol ve hâkim olduğu güç, diğer bir sistemle ilişkiye girdiği zaman yeterli uyarlamalar yapıldığında çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Şirketi ileriye taşıyacak olan yönetimin devri özellikle şirketin kurucusu ile kendisinden sonra gelen aile üyesi yöneticiler/kuşaklar arasında ciddi bir problem olarak süre gelmektedir

Bu sebepten halka arz faaliyeti, hem maliyetsiz kaynak yani finansman sağlamak hem de yönetimi daha geniş bir alana yayıp, geniş bir perspektifle değerlendirmek amacı ile şirketlerin hisse devrinde kullandıkları bir yöntemdir. Böylece planlanacak bir halka arz aşamasında hisse devri ile şirketlerin özellikle yönetim riskini dağıtmalarını sağlayacaktır. Ayrıca mali açıdan kazanılacak itibar ve güven unsuru da şirketin yönetim devrinde meydana gelecek değişikliklere olumlu yanıtıma yapacaktır. Yeni bir otoritenin (Kurul) denetim ve gözetimi altına girmek şirketin yönetiminin gelecek kuşaklar tarafından temsiline disiplin getirerek sürdürülebilir bir yönetim felsefesine sahip olmalarını sağlayacaktır.

2. HALKA ARZ KAVRAMI VE HALKA ARZ YÖNTEMLERİ

2.1. Halka Arz Kavramı

Halka arz, Sermaye Piyasası Kanunu açısından sermaye piyasası araçlarının satın alınması için her türlü yoldan halka çağrıda bulunulmasını, halkın bir anonim ortaklığa katılmaya veya kurucu olmaya davet edilmesini, hisse senetlerinin borsalar veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda devamlı işlem görmesini, SPK’na göre halka açık anonim ortaklıkların sermaye artırımları dolayısıyla paylarının veya hisse senetlerinin satışının yer aldığı faaliyetlerin tamamına denmektedir (www. www.tuketicifinansman.net).

Şirketlerin halka arzı’nın başlıca sebebi; Şirketlerin kaynak ihtiyacını karşılamak amacıyla öz kaynak yoluyla senet ihraç ederek (fonlama) kaynak sağlama güdüsüdür. Genelde şirketler kaynak ihtiyaçlarını faiz karşılığı yabancı kaynaklardan ya da öz kaynak denilen (Ortaklardan sermaye yoluyla veya faaliyetler sonucu kazanç) yol ile sağlarlar. Bu öz kaynak yoluyla borçlanma yani senet ihraç ederek toplanacak fonların maliyeti, borçlanmadan daha ucuz ise, şirketler halka arza başvurmayı tercih edecektir.

Halka arz edilen hisse senetlerinin Borsa’da işlem görebileceği iki piyasa bulunmaktadır:

a-Hisse Senetleri Piyasası (HSP)

b-Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP).

Şirketler, HSP'de mevcut sermayeyi temsil eden hisse senetlerinin bir kısmını ortak satışı şeklinde halka arz edebildiği gibi, sermaye artırımı yoluna giderek mevcut ortakların rüçhan haklarını kısıtlamak suretiyle de halka arzı tercih edebilir veya her iki yöntemi birlikte uygulayabilir.

GİP'te ise mevcut ortakların yeni pay alma haklarının kısmen veya tamamen kısıtlanması suretiyle sermaye artırımı ya da tahsisli sermaye artırımı sonucunda ihraç edilecek payların halka arzı yapılabilmektedir. (<http://forum.memurlar.net/konu/1163646/>)

Tipik bir halka arz sürecinde ve sonrasında şirketler aşağıdaki evrelerden geçmektedirler:

Değerlendirme ve Halka Arz Kararı

Şirket yönetiminin piyasa koşullarını, şirketin durumunu, finansman ihtiyacını ve alternatif finansman kaynaklarını değerlendirdiği evredir.

Halka Arza Hazırlık

İMKB ve SPK'nın kote olma ile ilgili şart koştuğu aracı kurumun ve bağımsız denetim şirketi'nin seçimi ile zaman çizelgesinin hazırlanması gibi ön hazırlıkların yapıldığı evredir.

Halka Arz Süreci

Şirketin müracaatının, tanıtımının, İMKB ve SPK'nın incelemesinin yapıldığı, kotasyon kriterleri'nin sağlandığı ve halka arz ile beraber İMKB'de işlem görmeye başladığı evredir.

İşlem Görme Sonrası Süreç

Şirket Hisselerinin halka arzından sonra bağımsız denetim, kamuoyunu aydınlatma, yatırımcı ilişkileri ve diğer yükümlülüklerini yerine getirdiği evredir.

2.2. Halka Arz Yöntemleri

Anonim ortaklıkların hisseleri üç yöntemle halka arz edilebilir (www.scribd.com).

- i. Mevcut hissedarların hisselerinin halka arzı
- ii. Sermaye artırımı yolu ile halka arz
- iii. Her iki yöntemin uygulanması ile halka arz

Hisselerin satışında talep toplama, talep toplamadan satış ve borsada satış gibi yöntemlerden uygun olanı kullanılmaktadır.

i. Mevcut hissedarların hisselerinin halka arzı

Bu yöntemde, ortaklıklardaki mevcut hissedar/hissedarlar sahip oldukları hisseleri hisse senetlerinden bir kısmını doğrudan Borsa'da veya Borsa dışında halka arz edebilirler. Bu tür halka arzlar, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: I, No: 26 sayılı "Hisse Senetlerinin Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği ile düzenlenmiştir.

Özelleştirme kapsamında olanlar dâhil ve hisse senetleri daha önce halka arz edilmemiş ortaklıklarda, hissedarların sahip oldukları hisse senetlerini halka arz edebilmeleri için hisse senetlerinin,

a- Belli bir tertip ve gruba dâhil olmaları halinde o tertip ve gruptaki tüm hisse senedi bedellerinin; aksi takdirde ortaklık sermayesinin tamamının ödenmiş olması,

b- Rehin veya teminata verilmek üzere devir veya tedavülünü kısıtlayıcı ve senet sahibinin haklarını kullanmasına engel teşkil edici kayıtların olmaması zorunludur.

Aynı Tebliğ'in 5'inci maddesine göre halka açıklık oranının aşağıda belirtilen oranlarda olması gereklidir.

- Sermayesi 16.250.000 TL'ye kadar olan şirketler için % 25
- Sermayesi 16.250.000 TL ile 81.000.000 TL arasında olan şirketler için % 15
- Sermayesi 81.000.000 TL üzerinde olan şirketler için % 5

Yukarıdaki belirtilen tutarlar her yıl Maliye Bakanlığı'nca ilan edilen yeniden değerlendirme katsayısı oranında artırılır.

ii. Sermaye Artırımı Yoluyla Hisse Senetlerinin Halka Arzı

Bu şekildeki halka açılmada ortaklık;

a) Sermaye artırımı yaparak yeni ihraç edeceği hisse senetlerinden bir kısmını ya da tümünü rüçhan haklarını (Mevcut hissedarların yeni pay alma haklarını) kısıtlayarak Borsa'da veya Borsa dışında halka satabilir.

b) Sermaye artırımında ortaklarca rüçhan hakları kullanıldıktan sonra kalan hisse senetlerini Borsa'da veya Borsa dışında halka arz edebilir.

Bu tür halka arzlar, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri; I, No:26 sayılı "Hisse Senetleri'nin Kurul Kaydına Alınmasına İlişkin Tebliği" ile düzenlenmiştir. Ön şartlar;

Halka açık olmayan ortaklıklar, yapacakları sermaye artırımlarında, ortakların yeni pay alma haklarını kısmen veya tamamen kısıtlayarak hisse senetlerini halka arz edebilirler. SPK'na başvuru öncesinde aşağıdaki işlemler yapılır.

a) Yönetim kurulu, esas sözleşmenin sermaye maddesinin değişikliğini içeren madde tadil tasarısını hazırlayarak, madde değişikliği için SPK onayını alır.

b) TTK hükümleri dâhilinde genel kurulca sermayenin artırılmasına ve yeni pay alma haklarının sınırlandırılmasına ilişkin karar alınır.

Aynı Tebliğ'in 6'ncı maddesine göre halka açıklık oranının aşağıda belirtilen oranlarda olması gereklidir.

- Sermayesi 16.250.000 TL'ye kadar olan şirketler için % 25
- Sermayesi 16.250.000 TL ile 81.000.000 TL arasında olan şirketler için % 15
- Sermayesi 81.000.000 TL üzerinde olan şirketler için % 5

Yukarıdaki belirtilen tutarlar her yıl Maliye Bakanlığı'nca ilan edilen yeniden değerlendirme katsayısı oranında artırılır.

iii. Sermaye Artırımı Yoluyla Hisse Senetlerinin Halka Arzı ile Mevcut Hissedarların Sahip Olduğu Hisse Senetlerinden Bir Kısmını Halka Arz Etmesinin Birlikte Yapılması (Her İki Yöntemin Uygulanması)

Hisselerin satışında talep toplama, talep toplamadan satış ve borsada satış yöntemlerinden uygun olanı kullanılmalıdır. Bu sayede hem ortak hem de şirket halka arz yoluyla kaynak elde edebilecektir.

a) **Talep Toplama Yöntemi;** Sabit fiyatla talep toplayarak veya fiyat teklifi yoluyla talep toplayarak gerçekleştirilir. Sabit fiyatla talep toplamada teklifler belirlenen bir fiyat üzerinden toplanır. Fiyat teklifi yolu ile talep toplamada asgari bir satış fiyatı veya fiyat aralığı belirlenir. Asgari satış fiyatının üzerindeki veya fiyat aralığındaki teklifler toplanır.

b) Talep Toplamaksızın Satış Yöntemi; Bu yöntem ile hisse senetleri yatırımcılardan talep toplanmadan belirli bir fiyat belirlenerek halka arz edilmektedir. Bu yöntem, diğer yöntemleri kullanma zorunluluğu olmayan şirketler tarafından uygulanabilir.

c) Borsada Satış Yöntemi; Bu satış yöntemi ile şirketler hisselerini İMKB'de birinci piyasada halka arz edebilirler. İMKB yönetimi şirketin borsada işlem görme başvurusu ile beraber borsada birincil piyasada halka arz başvurusu da değerlendirmektedir.

Türkiye'de küçük ve orta boyllu işletmeler (KOBİ), ülkenin imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99,5'ini oluşturan, toplam istihdamın % 61.1'ini ve toplam katma değerini % 27.3'ünü (KOSGEB, 2001) sağlayan işletmeler olup, Türkiye ekonomisinin rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomi için toplam istihdam açısından istikrar unsuru olma, değişen pazar şartlarına hızlı uyum sağlama kabiliyetine ve büyük işletmeleri tamamlama özelliklerine sahip KOBİ'lerin bölgelerarası dengeli büyümeye ve çevre korunmasına da büyük katkıları vardır (Erdoğan, 1998).

Ülkemizde öz sermayesi yeterli olmayan ve dış kaynağa ihtiyaç duyan oldukça fazla sayıda KOBİ bulunmaktadır. Bu firmalar ürettikleri ürünleri ve girişimciliklerini pazarlayabilmek için kaynak bulmakta oldukça sıkıntı yaşamaktadırlar. Bankaların işletmelere sıcak bakmaması, finansman desteklerinin yeterli olmaması, para yani kaynak bulma sürecini organize edecek bir düşünceden yoksun durumdadır işletmeler. Fakat şöyle de bir gerçek vardır. Sadece banka kredileri yoluyla finansman sağlamak yöntemiyle yatırımlar ve işletmenin sürekliliği sağlanamaz. Sermaye piyasaları işletmelere yeni kaynak temini açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu durum KOBİ düzeyindeki firmalar için çok daha cazip haldedir. Gelişen sermaye piyasalarının, büyüme potansiyeli gösteren ve düşük maliyetle fon ihtiyacını karşılamak isteyen işletmeler için ara bir piyasa olması beklenmektedir. Bu kapsamda ülkemizde, mevcut mevzuattan farklılaştırılarak KOBİ'lerin sermaye piyasalarına girişini kolaylaştıracak yeni bir mevzuat öngörülmüş olup, maliyetlerin düşürülmesi ve sürecin karmaşıklığının önüne geçilebilmesi amacıyla önlemler alınmıştır. Sermaye piyasası mevzuatı ve Borsa mevzuatı hakkında bilgilendirilmesi ve menkul kıymetleri işlem gördüğü sürece mevzuat gereklerini yerine getirmede zorluk yaşamamaları amacıyla İMKB GİP'te piyasa danışmanı mekanizması öngörülmüştür. İMKB GİP'te işlem görece şirketlerin, zaman içerisinde gösterecekleri gelişmeler doğrultusunda, belirli kriterleri sağladıklarında İMKB Hisse Senetleri Piyasası pazarlarında işlem görmesi hedeflenmektedir. Açıkça belirtmek gerekirse, Bankacılık sistemi aracılığı ile finansman sağlama konusunda problemleri olan KOBİ'lerin daha uzun vadeli ve daha ucuz finansman sağlayabilecekleri sermaye piyasalarına çekilmelerinin hem kendi sürdürülebilirlikleri hem de ülke ekonomisinin işsizlik başta olmak üzere bazı temel sorunlarının çözümü için çok önemli bir finansal enstrüman olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. (www.kosgeb.gov.tr)

3. KOBİLERDE YÖNETİŞİM SORUNLARI VE ÇÖZÜME YÖNELİK ADIMLAR

Sahip oldukları esnek üretim yapılarıyla değişikliklere kolay uyum sağlama, işsizliği azaltma ve istihdam yaratma, ekonomiye dinamizm kazandırma gibi özellikleriyle küçük ve orta ölçekli işletmeler günümüzde ülke ekonomileri için büyük öneme sahiptirler. Ancak ekonomide oynadıkları bu önemli role rağmen KOBİ'ler etkin bir şekilde yönetilmemekte ve günümüz yoğun rekabet koşullarında başarılı olamamaktadırlar. Doğru yönetim, geleceğe ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi faydalarıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerin varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürmelerinde etkili olmaktadır.

KOBİ'lerin yönetim yapılarına baktığımızda İşletmelerde "Sahip-Yönetici " modelinin egemen görmekteyiz. Diğer bir deyişle, sahiplik ve yöneticilik aynı kişide toplanmıştır. Pek azında veya bazı hizmetlere özgü olmak üzere profesyonel yöneticiden yararlanılmaktadır. İşletme ve sahiplik

bütünleşmiştir (Birbil ve Özdemir, 2007). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir çoğunluğu dünya genelinde pek çok ülke ekonomisinin de temelini oluşturan aile şirketi (aile işletmesi) niteliğindedir (Craig, vd., 2008, s353). Bu özellikleri KOBİ'lere bir takım avantaj ve dezavantajlar sağlamaktadır.

Örneğin aile şirketi niteliğindeki KOBİ'ler ekonomik krizlere karşı daha dirençli olmaktadır (Yazar, 2007, www.stratejikiletisim.com). Öte yandan KOBİ'lerin aile şirketi yapısını taşımaları kurumsallaşma ya da daha doğru bir deyişle kurumsallaşamama sorununu da beraberinde getirmektedir. Aile şirketi olmayan kurumlarda da görülen kurumsallaşamama sorunu, söz konusu niteliği taşıyan KOBİ'lerde daha belirgin olarak yaşanmaktadır. Zira aile şirketi niteliğindeki KOBİ'lerde işin sahiplerinin iş başında olmaları, zaman zaman profesyonel kişilerle yarışmaları ve aile içi sorunların işe yansıtılması gibi nedenler (Özkaya ve Şengül, 2006, s.111), genel olarak firmaların belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesi (Türk, a.g.e., s. 37.) şeklinde tanımlanan kurumsallaşmayı güçleştirmektedir.

Ancak tüm zorluklarına rağmen, uzun dönemde işletmenin planlı büyümesi, varlığını ve başarısını devam ettirebilmesi, dolayısıyla işletmenin kurucularından, üyelerinden farklı bir kimliğe kavuşabilmesi için gerekliliğinin yanında, küreselleşmeye bağlı olarak küresel işletme olma zorunluluğu, değişimlerin ve teknolojik yeniliklerin rekabetteki belirleyiciliği gibi nedenler de kurumsallaşmayı KOBİ'ler için zorunlu hale getirmiştir (Çakıcı ve Özer, 2008, s. 43).

KOBİ'ler ülke ekonomisi ve sosyal yapısının temel taşı olmalarına karşın daha öncede belirttiğimiz gibi, uzun ömürlü olamamaktadırlar. Özellikle ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğu, iş bölümü ve uzmanlaşmaya gidilmeden bilfiil işletme sahibi tarafından yönetilmektedir. Bu işletmelerde işletme sahibi işle ilgili faaliyetlere doğrudan katılmakta, üretimden pazarlama aşamasına kadar iş görenlerle birlikte çalışmaktadır. Ancak işletme ölçeği büyüdükçe her konuyla bizzat ilgilenmesi mümkün olmadığından ilk olarak üretim aşamasından itibaren işletme sahibinin yetkilerini devretme zorunluluğu ortaya çıkmakta ve işletme yönetiminde yönetsel becerilere sahip, ticari konularda uzmanlaşmış nitelikli elemanların istihdam edilmesi ihtiyacı doğmaktadır (Gümüştekin, 2005, s.75).

KOBİ'lerin sistem sorunları ele alındığında temelinde bu sorunların kurumsallaşamamaktan kaynaklandığı açıkça görülmektedir. KOBİ'lerin kurumsallaşamamalarının yarattığı en temel sorun, yönetim sorunudur. Planlama, karar alma, iletişim, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları, organizasyon ve sistematik yapı ile ilgili sorunlar aslında profesyonel bir yönetim anlayışının ve sisteminin olmamasından kaynaklanmaktadır.

Globalleşme süreci her sektördeki küçük ve orta ölçekli işletmeleri rekabette güçlü bir konuma getirebilmek amacıyla kurumsallaşmaya zorlamakta olup aynı zamanda Türkiye'de özellikle KOBİ'lerin ve aile işletmelerinin büyüme ve belirsizlik ortamıyla gelen sorunlarının çözümünün ancak kurumsallaşma ile mümkün olabileceği sıkça dile getirilmektedir. Ülke ekonomisine önemli katkıları bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip oldukları yönetim anlayışını terk ederek kurumsallaşmaya doğru yönelmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede şirketler iyi bir biçimde büyüyüp rekabet avantajı kazanarak sürekli olmayı başarabilirler (Çabuk ve Aksoy, 2006).

Kurumsallaşarak, kurumsal bir kimlik kazanan işletmeler, hem kurum ile çalışanları arasında bütünleşmeyi gerçekleştirebilmekte, hem de kurum diğer rakiplerinden ayırt edilebilmektedir. Kurumsallaşma sadece büyük işletmeler için değil küçük işletmeler için de önemlidir. Aile işletmesi niteliğinde olan KOBİ'leri kurullarla yönetmek ve profesyonel bir bakış açısıyla faaliyetleri sürdürmek, süreklilikleri açısından daha da önemli hale gelmektedir (Ofloğlu, 2006).

Kurumsallaşma aile üyelerinin açtığı alanda profesyonel kadroların ve benzer unsurların yönetimdeki baskınlığını tarif ederken, yönetim kurullarındaki bağımsız üye kompozisyonunun güçlenmesi, şeffaflık, yönetimin tabana yayılması, halka açıklık oranlarının yükselmesi ise kurumsal yönetişimin altyapıdaki en zengin ve besleyici kanalları olacaktır.

Nitekim kurumsal yönetişim ilkeleri bir anlamda bu termodinamik süreçte kurtarıcı ve yol gösterici bir pusula olabilir. İyi yönetişimin şirketlerin değerine, karlılığına, pazar payı hedeflerine ve kredibilitelerine ne oranda bir değer kattığı her zaman sorgulanabilir. Ana sermayedarların çoğunlukta veya baskın olduğu yönetim kurullarında ve yönetim modellerinde şirket değeri ve karlılık verilerinin nasıl oluştuğu, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve profesyonellerin yönetimde ağırlıkta olduğu şirketlerde bu tablonun nasıl oluştuğu değişkenlik arz etmekle birlikte kıyaslanabilir sonuçlar da bugün elimizde mevcuttur. Dolayısıyla küreselleşen dünyanın her geçen gün artan rekabet ortamında pazar paylarını korumak ya da geliştirmek ve yeni pazarlara girmek isteyen işletmelerin kurumsallaşma kavramını tüm detaylarıyla ele alarak bu konu üzerine ciddi şekilde eğilmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma söz konusu olan rekabet ortamında işletmeleri bir adım öne geçirecek bir unsur olmaktan çıkıp ayakta kalmak isteyen işletmeler için zorunluluk halini almıştır (www.tisk.org.tr).

4. HİSSE ALIM/SATIM SÖZLEŞMESİ (HİSSE DEVİR SÖZLEŞMESİ)

Hisse alım satım sözleşmesinin amacı bir ekonomik birim olarak şirketin ekonomik geleceğini tayin hakkının tamamen veya kısmen devridir. Hisse devri bu amaca ulaşmanın bir aracıdır. Mesele bir borçlar hukuku konusu olarak ele alındığında borçlandırıcı işleminin konusu şirketin kendisidir, tasarruf işleminin konusu ise hisselerdir (www.ongoren.av.tr).

Yukarıda belirtildiği üzere, tasarruf işleminin konusu olan anonim şirketlerin hisseleri bakımından Türk Ticaret Kanunu menkul değer niteliğinde hisse senedi çıkarılması şartını aramaz. Ancak böyle bir şart herhangi bir anonim şirketin ana sözleşmesinde belirlenebilir ve hissedarlar kendi hissedarlık statülerini ispatlayan belgeler talep edebilirler. Belgeli hisselerle belgesiz hisseler arasında içerik, işlev ve tasarruf şekli bakımından fark yoktur. Ancak belgeli ve belgesiz hisseler arasındaki tek fark hissenin devri ve hissedarlığın onaylanmasında ortaya çıkar.

Türk Ticaret Kanunu'nda hisse sentleri üç türe ayrılmıştır:

- ! Hamiline yazılı hisse senedi
- ! Nama yazılı hisse senedi
- ! Bağlı nama yazılı hisse senedi

Hamiline yazılı hisse senetlerinin devri için hisse senedinin zilyetliğinin alıcıya "hissenin mülkiyeti devretmek" amacıyla geçirilmesi gerekmektedir. Nama yazılı hisse senetlerinde

- ! Hisse senedi devredilmelidir;
- ! Devredilen hisse senedinin zilyetliği de alıcıya geçmelidir;
- ! Zilyetliğin devri mülkiyeti devretmek amacıyla yapılmalıdır;

! Zilyetliği devreden satıcının tasarruf hakkı olmalıdır. Hisse mülkiyetinin devri için gerekli olan bütün bu işlemlerin yanı sıra devralan hissedarlar defterine kaydedilmelidir. Böylece hissedar, şirkete karşı hissedarlık haklarını ileri sürebilecektir.

Üçüncü tür hisse senedi, bağlı nama yazılı hisse senedir. Bu hisseler şirket ana sözleşmesinin “bağlı” hükümlerine tabiidir. Bu tür senetler kayıtlı hissenin devrini sınırlar veya tamamen yasaklar. Nama yazılı hisse senetlerinin devri ile bağlı nama yazılı hisse senetlerinin devri arasındaki tek fark, bağlı nama yazılı hisse senetlerinin devrinin şirket ana sözleşmesindeki bağlılık hükmüne göre yapılmasıdır. Devralan, şirket ana sözleşmesindeki bağlılık hükmüne uymadıkça hissedarlar defterine kaydedilemez ve şirkete karşı hissedarlık haklarını ileri süremez.

Diğer taraftan, hedef şirketin bir anonim şirket değil limitet şirket olması durumunda hisse devri süreci farklı olacaktır. Limitet şirketlerde, anonim şirketlerde olduğu gibi hisse senedi çıkarılmadığına göre, hisse devri devreden ile devralan arasında yapılacak bir “hisse devir sözleşmesi” ile gerçekleşir. Türk Ticaret Kanunu’nun 520nci maddesi limitet şirketlerde hisse devrini düzenlemiştir. Buna göre:

! Öncelikle taraflar noterde bir hisse devir sözleşmesi yapmalıdırlar;

! Sonra şirket yönetim kurulu hisse devri için bir karar almalıdır. Bu karar ancak ve ancak ortakların dörtte üçünün onayıyla alınabilir. Onaylayan ortaklar ayrıca ortak sermayenin en az dörtte üçüne sahip olmalıdırlar.

! Daha sonra hisse devir sözleşmesi ve ilgili yönetim kurulu kararı ilgili ticaret siciline kaydedilir ve Ticaret Sicili Gazetesi’nde yayınlanır.

! Yeni hissedarlar şirketin hissedarlar defterine kaydedilirler. Bu devir sürecinin istisnaları miras yoluyla intikal ve aile malvarlığının yönetimidir. Bu tür hisse devirlerinde diğer hissedarların onayı gerekmemektedir. Ancak miras yoluyla intikal ve aile malvarlığının yönetimi vasıtasıyla hisselerin devrini ortakların onayına tabii kılan veya tamamen yasaklayan hükümler şirket ana sözleşmesine konabilir.

Taraflardan bir veya ikisinin “tacir” olmalarının ve satım sözleşmesinin ticari veya adi sözleşme olmasının devrin türünü belirlemede bir önemi yoktur. Bu husus ayıp hükümleri ve 24ncü maddenin 3-4. fıkralarındaki alıcı bakımından satımın konusunun ayıplı olduğu hallerde başvurulacak hukuki ayıbın ihbarı hükümleri dikkate alındığında önem kazanır. Türk doktrinindeki baskın görüş dikkate alındığında işlemin bir ticari işlem mi yoksa adi işlem mi olduğunun tespitinde satış konusu “şey”in ticari amaçla tekrar satılmak maksadıyla alınması şartı aranmaktadır. Her iki tarafı da tacir olan bir satım sözleşmesi dikkate alındığında eğer satımın amacı bu değilse bir ticari satım sözleşmesinden bahsedilemez. Sonuç olarak tekrar satım amacı olmadan düzenlenmiş bir devir sözleşmesi Borçlar Kanunu’nun olağan satım sözleşmesi hükümlerine tabii olmalıdır.

Eğer taraflar sözleşmenin ifasını bir geciktirici şarta bağlamışlarsa, hisseleri devir ve bedeli ödeme borçları sözleşmeden doğan diğer borçlarla birlikte muaccel olur. Taraflar ancak geciktirici şartın gerçekleştiği zaman sözleşmenin ifasını talep edebilirler. Eğer taraflar sözleşmeden doğan borçlarının ifasını bir bozucu şarta bağlamışlarsa, sözleşme tamamlandığı zaman geçerlilik kazanacak ve tarafların borçları muaccel olacaktır. Tarafların öngördükleri şartların gerçekleşmemesi halinde şarta bağlı edimler iade edilecektir.

Hisse satım sözleşmesi ile ilgili en önemli hususlardan biri devreden beyan ve borçlarıdır. Beyan ve borçların iki amacı vardır; birincisi, hedef şirketin tanımlanması, ikincisi, şirketin tanıma uymaması halinde devreden sorumluluklarının belirlenmesidir. Uygulamada aşağıdaki hususlar ilgili sözleşmenin beyanlar ve borçlar kısmına yazılır:

! Hisseler veya değerler veya devredilen haklar üzerinde tasarruf yetkisinin olduğu ve bunlar üzerinde hiçbir yükümlüğün olmadığı;

! Şirketin faaliyetleri için gerekli resmi izin ve lisansların mevcut olduğu;

! Bildirilmiş olanlar haricinde herhangi bir davada taraf olunmadığı;

! Hisse devrinde bildirilmiş olanlar haricinde şirketin muaccel, ertelenmiş veya şarta bağlı herhangi bir borcunun bulunmadığı,

! Ticari markaların, lisansların ve patentlerin geçerli oldukları, bunlara yönelik herhangi bir itiraz bulunmadığı ve bunların iptalini gerektirecek hiçbir sebebin olmadığı;

! Tedarik sözleşmelerinin geçerli olduğu ve bunların sona erdirilmesini gerektirecek herhangi bir ihlalin olmadığı;

! Herhangi bir vergi borcu veya kamuya herhangi bir borcun bulunmadığı;

! Mülkiyet hakkını engelleyebilecek ve tapuda gözükmeyen herhangi bir hakkın (ipotek, haciz, zorunlu irtifak hakkı gibi) bulunmadığı;

! Şirketin mal ve gayrimenkullerinin iyi koşullarda bulunduğu ve kullanılmalarını etkileyecek herhangi bir kusurlarının bulunmadığı;

! Bütün yasal defter ve kayıtların mevcut olup geçerli mevzuata göre tutulmuş oldukları.

Uygulamada “her türlü beyan ve yükümü düzenlemek” uygulaması öne çıkmaktadır; ancak tarafların ve şirketin yapısı göz önüne alınarak yalnız gerekli düzenlemeleri yapmak daha sağlıklı olacaktır; böylece “sığ ve anlamsız vaatler” yüzünden uğranılabilecek zaman kaybı ve karışıklıkların önüne geçilmiş olacaktır.

Satıcının satım sözleşmesinden dolayı ayıba karşı sorumluluğu iki şekilde ortaya çıkar; bunlardan birincisi, sözleşme konusunun nesnel vasıfları sağlamaması, ikincisi sözleşme konusunun satıcının istediği koşulları sağlamamasıdır. Ancak konusu bir şirket olan sözleşmelerde Türk Borçlar Kanunu'na göre “nesnel vasıfları tanımlamak neredeyse imkânsızdır.

Bu nedenle, hisse devir sözleşmelerinde devreden tarafın şirketle ilgili beyan ve yükümlülükleri büyük önem arz eder. Ayrıca belirtilmelidir ki Türk hukuk sisteminde ayıptan dolayı sorumluluğun kaynağı tasarruf işlemi değil borçlandırıcı işlemidir. Bu ayrımın önemi hisse devir sözleşmesinin temel amacının hedef şirketin ekonomik geleceğine karar verme yetkisinin devri olduğu ve bunun sözleşmede açıkça ifade edildiği düşünüldüğünde daha açık hale gelir. Devreden taraf, şirketi değil yalnız hisselerini veya şirketin bazı mallarını sattığı için ayıplardan ötürü suçlanamayacağını iddia edebilir. Böyle bir iddiayı bertaraf edebilmek için alıcı taraf sözleşmenin konusunun belirlenmesi aşamasında özellikle dikkatli davranmalıdır.

Hisse satım sözleşmelerinde satıcının beyan ve yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi veya satıcının alıcıyla rekabet etmemek veya sır saklama yükümlülüğüne uymak gibi bazı temel borçlarını yerine getirmemesi halinde belli bir miktar zararın devralana ödenmesi kararlaştırılabilir. Uygulamada cezai şartların sözleşmeye konmasının en önemli nedeni devreden borcunu yerine getirmemesi ihtimalidir. Burada devralan taraf Türk Borçlar Kanunu'nun genel hükümlerine göre zararının tazminini isterken ispatlaması gereken hususları (zarara uğradığını ve zararın miktarını) ispatlamak zorunda değildir. Yalnızca kararlaştırılan zarar miktarını ister ve hiçbir ispat yükü yoktur.

Ayrıca uygulamada “alım opsiyonu” ve “satım opsiyonu” da kararlaştırılan zarar gibi düzenlenebilir; bunun amacı devreden beyan ve yükümlülüklerini ihlal etmesi veya sözleşmeden doğan

borçlarını yerine getirmemesi halinde devralanın uğrayacağı kazanç kaybını onarmak / tazmin etmek / telafi etmektir.

Yönetiminin devralınması amaçlanan şirket halka açık bir anonim şirket ise, küçük hissedarların hisselerini şirketin yönetimini ele geçirmeyi amaçlayan hissedara devirlerini sağlamak amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu seri IV no. 8 sayılı (Halka Açık Anonim Ortaklıklar Genel Kurullarında Vekâleten Oy Kullanılmasına ve Çağrı Yoluyla Vekâlet veya Hisse Senedi Toplanmasına İlişkin Esaslar) Tebliğini çıkarmıştır. Halka açık anonim şirketin yönetimini ele geçirmeyi hedefleyen yatırımcı diğer yatırımcıları hisselerini satmaya ilan ile davet etmeye zorlanabilir. Ancak uygulamada seri IV no. 8 sayılı tebliğin öngördüğü “ilan yükümünden muafiyet” yolu yalnız şirket hisselerinin belli bir oranının satılmasında kullanılmaktadır.

5. HALKA ARZ KAVRAMI VE HİSSE DEVRİ İLİŞKİSİ: HUKUKİ DAYANAKLAR VE İLGİLİ MEVZUAT

Halka arz süreci ile gerek finansman desteği sağlamak gerekse de tabana yayılarak büyüme amacı güdülmektedir. Halka arz aşaması ve sonrasındaki en önemli nihai amaçlardan biride, yönetimde kontrolün çeşitli dengeleri gözeterek şekilde kurulması olmalıdır. Bu tür şirketlerde, genellikle halka arz yerine, hissedarlardan bir grubun hisselerini diğer gruba devretmesi veya her iki grubun da şirketten birlikte ayrılarak tek bir alıcıya tüm hisselerini devretmesi söz konusu oluyor. Ortaklar bu amaçla bu yönde bir hissedarlar sözleşmesi yapıyor. Burada yatırımcı ortağın, işi bilen ortakla birlikte hareket etmeyi tercih ettiğini gözlemlenmektedir.

Ancak yatırımcı ortağın yönetim kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda aşağıdaki örneğe benzer durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu araştırmadaki amaç, halka arz edilen anonim şirketlerde kontrolün ne şekilde değişebileceğine ve yeni yönetimin nasıl oluşturulabileceğine ilişkin bazı bilgileri ve fikirleri paylaşmaktır.

Örnek 1) X KOBİ'sinin A: %60, B: %25 ve C: %15 oranında olmak üzere 3 ana hissedarı bulunmaktadır (2 tane de bu 3 hissedardan ikisi ile akrabalık ilişkisi olan 1'er hisse sahibi saman ortak olduğunu varsayalım). Bu örnekte a hissedarı, (ana sözleşmede b ve c'ye yönetimde veya oyda tanınan bir imtiyaz yoksa) X KOBİ'sinin kontrolüne tek başına sahiptir, çünkü AŞ'ler de kural olarak en az %50+1 paya sahip olmak kontrol sahibi olmak için yeterlidir. Bu durumda a hissedarı, şirketin halka açılması için gerekli genel kurul kararını alıp, SPK'ya tabi olma prosedürünü işletebilir (Bkz. EK-1: Payların Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği – SPK Tebliği Seri: I No: 40).

Bu durum yukarıda da bahsedildiği üzere genellikle, bir şirkete yatırım amacıyla girmiş olan yönetim kontrolüne sahip (hâkim hissedar olan) finansörlerin belli bir süre sonra şirketten çıkarak karlarını realize etmeyi istemeleri örneğinde görülmektedir. Büyük yatırımcılar/finansörler hisselerini devrederek karlarını realize edebilecekleri tek ve/veya cazip bir alıcı bulamadıklarında şirketi halka açarak şirketten ayrılmayı kararlaştırabilmektedir. Bu noktada, hâkim hissedarın hangi hisselerin halka arz olunacağı konusunda takdir yetkisi bulunduğu ve amacı öncelikle/genellikle kendi hisselerini satışa koymak olduğundan, %60'lık hisseye sahip a hissedarı öncelikle kendi hisselerini satışa çıkaracaktır.

Bu noktada, A'nın hisselerinin ne kadarlık kısmını halka satışa sunacağı önem taşımaktadır.

İlk ihtimalde A hissedarı, %60'lık hissesinin %49'luk kısmını halka açarken, B ve C ile bir hissedarlar (oy) sözleşmesi yapmak (ve ana sözleşmeyi buna uyarlamak) suretiyle, X KOBİ'sinin ortak kontrolüne B ve C ile sahip olmaya devam edebilir.

İkinci ihtimalde, A hissedarı halka açılış sırasında B ve C ile anlaşmaya gitmez; B ve C'nin hisseleri yönetimde birlikte hâkim olmaya yetmezken, halka açılan hisseler de yönetim kontrolünü ele geçirmeye yetecek seviyede olsa (%51 ve üzeri) bile bunlar da halka bölük pörçük satıldığı için yönetimi ele geçirmek için organize olması güçtür.

İşte bu durumda, halka açılmış hisselerin kendi aralarında birleşerek veya B ve C'nin bir bölüm halka açılmış hisseye sahip kişileri yanlarına çekerek yönetimde söz sahibi olabilmesini sağlamaya yönelik bir takım sermaye piyasası düzenlemeleri mevcuttur.

Bunlardan ilki "Birikimli Oy" kullanılmasıdır. Birikimli oy kullanılabilmesi için ana sözleşmede bu hususta düzenleme olması gerekmektedir. Dolayısıyla A hissedarı gerçek anlamda halka açık bir şirket yaratmak istiyorsa, şirketten halka arz yoluyla ayrılırken, ana sözleşmede birikimli oy imkânı getirerek halka arz olan hisselerin birikimli oy kullanarak yönetimde söz sahibi olmalarının önünü açabilir. Bu konuya ilişkin düzenlemeler, Sermaye Piyasasına Tabi Anonim Ortaklıkların Genel Kurullarında Birikimli Oy Kullanımına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ'de (EK-2: SPK Tebliği – Seri: IV No: 29) bulunabilir.

İkincisi ise, bölük pörçük hisseye sahip hissedarların şirketin genel kurullarında tek bir kişiye vekâlet vererek yönetimde ve alınacak kararlarda hâkim duruma geçmesi veya söz sahibi olmasıdır. Bu işlem vekâletname ile yetki almak isteyen kişi tarafından çağrı yoluyla da yapılarak örgütlenebilir. Çağrı yoluyla vekâlet toplanabilmesi için ana sözleşmede bunu engelleyen bir hüküm bulunmaması gerekmektedir. Birikimli oy hakkının olabilmesi için ana sözleşmede açık hükme ihtiyaç varken, "çağrı yoluyla vekâlet toplama" hakkının söz konusu olabilmesi için açık hüküm olmasa da engelleyici bir hükmün olmaması yeterlidir. Bu da yine hisseleri halka arza çıkaran hâkim hissedarın tercihi doğrultusunda şekillenecektir. Buna ilişkin düzenlemeler, Halka Açık Anonim Ortaklıklar Genel Kurullarında Vekâleten Oy Kullanılmasına ve Çağrı Yoluyla Vekâlet Toplanmasına İlişkin Esaslar Tebliği'nde (EK-3: SPK Tebliği – Seri: IV No: 8) yer almaktadır.

Üçüncüsü ise, bölük pörçük hisse sahipleri dilerse aralarında oy sözleşmesi yapmak suretiyle de ortak davranarak yönetim kontrolünü ele geçirebilir. Oy sözleşmesi her hissedarın ortak çabasıyla başlatılmış olabileceği gibi, çağrı yoluyla da yapılmış olabilir. Oy sözleşmesi yapılması için çağrı yoluna başvurulması halinde çağrı yoluyla vekâlet toplama esasları uygulanmaktadır. Bu haklar aynı zamanda, yukarıdaki örnekteki B ve C hissedarları tarafından işletilerek, birikimli oy veya vekâlet toplamak suretiyle %51'lik hisseye ulaşılarak kontrolü ele geçirmek için de kullanılabilir.

Dördüncüsü ise, çağrı yoluyla ortaklık paylarının toplanmasıdır. Böylece verdiğiniz örnekte, %50+1 payı (ana sözleşmedeki imtiyazlar yoluyla yönetim kontrolü) belli bir hissedar elinde toplanmayan halka açık şirketlerde, belli bir hissedar (örneğin sizin örneğinizdeki B veya C) diğer hissedarlara çağrıda bulunarak hisselerini almak isteyebilir. Buna ilişkin düzenlemeler, Çağrı Yoluyla Ortaklık Paylarının Toplanmasına İlişkin Esaslar Tebliği'nde (EK-4: SPK Tebliği – Seri: IV No: 44) bulunabilir.

Bu düzenlemeler, SPK'ya tabi anonim şirketlerde kontrol değiştirebilecek veya oy haklarını etkileyebilecek hususlarda kamunun aydınlatılmasının önemini artırmaktadır. Dolayısıyla kamuyu aydınlatma yükümlülüğünün de çalışmada yer almasında fayda olduğunu düşünmekteyiz. Kamuyu aydınlatma yükümlülüğü borsaya kayıtlı olan ve olmayan anonim şirketler için iki ayrı tebliğ ile düzenlenmiştir. (EK-5: SPK Tebliği – Seri: VIII No: 54 ve EK-6: SPK Tebliği – Seri: VIII No: 57). Ayrıca SPK'ya Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliğ (EK-7: SPK Tebliği – Seri: IV No: 41).

Borsaya kayıtlı olan ya da olmayan anonim şirketler için;

SPK Tebliği – Seri: VIII No: 54 ile; Tasarruf sahipleri, ortaklar ve diğer ilgililerin zamanında, tam ve doğru bilgilendirilerek sermaye piyasasının açıklık ve dürüstlük içinde işleyişini sağlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca, ortaklığın sermaye yapısına ve yönetim kontrolüne ilişkin değişiklikler, oy haklarının hesaplanması, paya dayalı sermaye piyasası araçlarına ilişkin bildirim yükümlülüğü, ortaklığın kendi paylarını iktisap etmesi, ortaklığın oy hakları ve sermaye tutarındaki değişiklikler, ilave bilgilerin ve ortaklık haklarının kullanımına ilişkin bilgilerin açıklanması, borçlanma araçlarına ilişkin bilgilerin açıklanması, içsel bilgilerin kamuoyuna açıklanması ve bu bilgilerin kamuoyuna açıklanmasının ertelenmesi gibi konular yer almaktadır. Bunların dışında içsel bilgilere erişimleri olanların listesi, olağandışı fiyat ve miktar hareketleri, haber ve söylentilerin doğrulanması, idari sorumluluğu bulunan kişilerin sermaye piyasası araçlarına ilişkin işlemlerinin açıklanması ile açıklamaların dili, bildirim şekli, kapsam ve özellikleri yer almaktadır.

SPK Tebliği – Seri: VIII No: 57 ile; İhraç ettiği sermaye piyasası araçları bir borsada işlem görmeyen ortaklıkların özel durumlarının kamuya açıklanmasına ilişkin esaslar yer almaktadır. Bu tebliğ ile; Ortaklıklarca yapılacak özel durum açıklamaları, açıklamaların kapsamı, şekli ve kamuoyuna duyurulması ve yapılacak açıklamaların şekli yer almaktadır.

SPK'ya tabi olan anonim ortakların uyacakları esaslar hakkında tebliğ ise; SPK Tebliği – Seri: IV No: 41'de açıklanmıştır. Bu Tebliğin amacı, sermaye piyasası mevzuatına tabi ortaklıkların uyacakları esaslar ile bu ortaklıkların kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik esasları düzenlemektir. Bu esaslar; Değerleme yaptırma yükümlülüğü, yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerin değerlendirilmesi ve değerlemeye ilişkin hükümlerin bildirilmesi gereklidir. Bunların yanı sıra, pay sahibi ile ilişkiler biriminin kurulması ile yönetim kurulu ile pay sahibi arasındaki iletişimin sağlanmasının zorunluluğu ortaya konmuştur. Ortaklıkların sermaye piyasası mevzuatına uyum kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu uyum için görevlendirilecek personele ilişkin muafiyetler detaylı olarak belirtilmiştir.

6. SONUÇ

Dünya ekonomisi incelendiğinde işletmelerin yüzde 95'inin KOBİ olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin toplam istihdamın yüzde 66'sını ve toplam üretimin yüzde 55'ini sağlamaktadır. Türkiye'de ise, tüm işletmelerin % 99,9'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'ler ayrıca Türkiye ekonomisinin toplam istihdamının % 81'ini ve toplam katma değerini % 59'unu yaratmaktadır. Toplam satışların %69'unu gerçekleştirirken, toplam yatırımların ise %62'si KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. KOBİ'lerin toplam ihracattaki payı ise %56'dır (www.kosgeb.gov.tr).

Türkiye'deki KOBİ'lerin finansman sorunları başta olmak üzere diğer sorunlarına çözüm bulmak aynı zamanda ülke ekonomisinin temel birçok sorununa da çözüm bulmak anlamına gelmektedir. KOBİ'lerin sahip oldukları; istihdam yaratma, esnek üretim yapısı, teknolojik yeniliklere yatkınlık, bölgeler arası dengeli kalkınmayı ve gelir dağılımındaki adaleti sağlama gibi bir takım özellikler onları ekonominin hayati unsurları haline getirmektedir. Bu sebeple KOBİ'lerin kurulması, büyümesi ve gelişmesi için uygun şartları hazırlayacak politikaların geliştirilmesi ülkenin ekonomik gelişimi için hayati önem taşımaktadır.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin temelde 2 ana sorunu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; Kurumsallaşmanın sağlanamamış olması ve bu netice doğrultusunda KOBİ'lerin ekonomideki dalgalanmalara ve krizlere karşı daha hassas hale gelmesi ve bunun neticesinde ikinci önemli problem olan; Finansman sorunlarının da daha ağır hissedilmesine sebep olması diye tanımlayabiliriz.

Söz konusu işletmeler kurumsallaşma yani etkin yönetim sisteminin entegre edilmesinde; Gelişebilmek için anahtar kelimenin “Değişim” olduğunu idrakte zorlanmakta; değişim iddiası ile yola

çıkantlar ise, çoğu kez aile üyelerinden birinin direnci sebebiyle, değişimi anahtar yerine kilit kelime haline getirerek süreci kilitlemektedir. Oysa değişim anahtardır ve aile şirketleri ile KOBİ'lerin önündeki pek çok kapıyı açar. Değişim felsefesini, kurumsallaşma ve kurum kültürü oluşturma/pekiştirme temeline oturtmak gereklidir. Günümüz işletme sahipleri ve tepe yöneticilerinin, öncelikle kurumsallaşmanın gerek ve önemini, kurum kültürünün kurumsallaşmadaki rolünü kavramaları, takiben akıl ve bilim rehberliğinde eyleme geçmeleri kaçınılmazdır. Bunun aksi, önce işletme körlüğü ve sonra da ölüm katılığı ve iflastır... Aile şirketleri ve KOBİ'lerde kurumsal yönetim; belli bir büyüklüğe erişilip, gerekli ortam oluştuktan sonra, işletmenin kurum kültürü ve stratejik yönlendirme çerçevesinde, sistem yaklaşımı ile yönetilmesidir; "Tek Kişilik Yönetim" anlayışından, sistem yönetimine geçmek ve sürdürülebilir başarı için gereken yönetim sistemlerini uygulamaktır. Rekabette hayatta kalmanın en önemli ve etkili yollarından biri olan kurumsallaşma ise, işletmenin kişilerden bağımsız, kurallara bağlı olarak faaliyet göstermesi ve kendi varlığını koruması sürecidir. Aslında kurumsallaşma yani etkin yönetim felsefesine adapte olamamaktaki en büyük sorun; Stratejik bilinç yoksunluğudur (www.ydd.org.tr).

Finansman sağlamak açısından, işletmenin halka açılması tek başına elbette ki yeterli çözüm değildir. Halka arz yoluyla menkul kıymetlerinden finansal gelir elde etmeyi planlayan işletmenin, öncelikli olarak hisse senetlerine talep yaratmaya çalışması gerekmektedir. Ancak bu talebin yaratılmasında KOBİ'lerin kendi iç dinamikleriyle ilgili olarak, tüketici tercihlerindeki değişimleri çabuk algılaması ve buna karşı önlem alması, buna uygun düşen teknolojileri yaratması ve ekonomik konjonktürde meydana gelen değişimlere hızlı uyum sağlaması gibi güçlü yanlarını kuvvetlendirmelidir. Bunun yanında düşük işçi verimliliği, maliyetlerdeki yükseklik ve pazar paylarının küçüklüğü gibi zayıf yanları ortadan kaldırılmalıdır.

KOBİ'lerinin sermaye piyasası alternatifini tercih etmemelerinin çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan en önemlisi Türkiye'de KOBİ'lerin genellikle şahıs veya aile şirketleri oluşu ve "Yönetimi Paylaşma Endişeleri" halka açılma konusunda isteksiz davranmalarına neden olabilmektedir. Oysa sermaye piyasası araçları içerisinde, hisse senetlerinde oydan yoksun hisse senetleri de mevcuttur. Oydan yoksun hisse senetleri ile oy hakkı olmaksızın genel kurula katılma ve bilgi alma hakkı bulunmaktadır. Bu durum İhraççı şirket açısından alternatif kaynak yaratırken, şirketin ortaklık yapısı ve yönetim düzeni korunmaktadır (www.spk.gov.tr). Yatırımcılara ise alternatif bir yatırım aracı sunulmaktadır. Yani şirketin sermayesinin %51'inden fazlasını halka açılmadığı sürece ya da oydan yoksun hisse senedi çıkartmakla şirketin yönetim hâkimiyeti yok olmamaktadır. Böyle bir kaygının olması gereksizdir.

Sonuç olarak KOBİ'lerin halka arzında hissedarlık devrini şu şekilde yorumlayabiliriz; Aile şirketleri hisse senetlerini satıyor ama gerçek anlamda "halka açılmıyor". Yönetimde yüzde yüz hâkimiyeti elden kaçırmayı istemiyor. Parasını aldıkları halkı aile şirketinden uzak tutmaya özen gösteriyor.

Aile şirketi halka açılmadan önce ne kadar "dışa kapalı" idi ise aynı kapalılığı sürdürüyor. Toplam sermayenin yüzde 40'ını halka arz etse de bu yüzde 40 hissenin sahiplerini yönetime, denetime ortak etmeyi düşünmüyor. Bırakınız temettü vermeyi, bilgi vermekten bile kaçınıyor. Sermayenin önemli bölümünün başkalarının elinde bulunması, aile şirketi yapısının değişmesine imkân vermiyor.

Aile gene yönetim ve denetim kurullarında aile üleriyle ailenin yanında çalışan profesyonelleri görevlendiriyor.

Aile, halka açık şirketin iştiraklerini istediği fiyata satabiliyor, istediği şirketlere istediği fiyattan yatırım yapabiliyor, yatırım kararı alabiliyor veya yatırımları geciktirebiliyor. Bu durumda şirketin hisse senedini elinde bulunduranlar hiçbir müdahale imkânına sahip olamıyor.

Bu uygulamaların en kötü yanı, şirketler arası kar transferleri, halka açık şirketin finansal ve maddi imkânlarının ailenin başka şirketlerine aktarılması, ailenin yönetimdeki üyelerine çizgi dışı finansal imkânlar sağlanmasına karşılık halkın elindeki hisse senetlerine temettü dağıtılmamasıdır.

Bu konularda tabii ki kanunlar ağırlık taşır. Ama kanunların ötesinde iş etiği çok önemlidir. Eğer şirketlerini halka açan aileler iş etiği konusuna özen göstermez ise, bu çarpık uygulama ülkede sermaye piyasasının gelişmesini engeller.

Eğer "Biz hisselerin bir bölümünü satalım, parayı cebimize koyalım da, ne olur ise olsun..." düşüncesi öne çıkar ise, bu şirketlerini halka açan ailelerin isimlerinin de kısa sürede yıpranmasına yol açar (www.milliyet.com.tr).

KAYNAKLAR

Birbil, D. Özdemir, Ö., Kütahya ili Sanayi işletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi" Araştırma Raporu, 2007

Çabuk, A, Aksoy, A., KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri, Balıkesir Üniversitesi Bandırma G.Ğ.B.F.)

Çakıcı A. ve B.Ş. Özer, "Mersin'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:10, S:18, Aralık 2007

Erkan, E. 1998. Türkiye'de küçük ve orta boy sanayi işletmeleri. İstanbul Teknik Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

F. Yazar (2007) *KOBİ'lerde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin İmkânı*, kobilerde-halkla-ilişkiler.html <http://stratejikiletisim.blogspot.com/2007/09/> (14.04.2009)

G. E. Gümüştakin (2005) KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 75.

J. B. Craig, vd. (2008) Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses, *Journal of Small Business Management*, Volume 46(3), s. 353

M. O. Özkaya, C. M. Şengül (2006) Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 111.

Ofluoğlu, Simya Uğur (2006), "Aile Şirketleri'nin Yönetişim Yapısı"

Marmara Üniv., SBE, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi

Halka Arz Nedir Ne Demektir ? :<http://forum.memurlar.net/konu/1163646/>, Çevrimiçi: 15.01.2011

"KOBİ'ler İçin Yeni Fırsat-KOBİ'lerin Halka Arzı" Toplantısı Yapıldı: <http://www.kosgeb.gov.tr/pages/ui/Haberler.aspx?ref=321>, Çevrimiçi: 16.08.2011

"KOBİ'ler ve Halka Arz" Paneli Düzenlendi: <http://www.kosgeb.gov.tr/pages/ui/Haberler.aspx?ref=269>, Çevrimiçi: 05.07.2011

Halka Hisse Senedi Satmanın Etiği: <http://www.milliyet.com.tr/2004/12/01/business/bus05.html>, Çevrimiçi: 25.01.2011

Türkiye'de Şirket Birleşmeleri ve Devralmalar: <http://www.ongoren.av.tr/news/tr/special03.php>, Çevrimiçi: 05.08.2011

Sermaye Piyasası Araçları, Yatırımcıyı Bilgilendirme Kitapçıkları-2: <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=76&fn=76.pdf>, Çevrimiçi: 16.08.2011

Kurumsallaşma mı, Kurumsal Yönetişim mi?:

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1493&id=81, Çevrimiçi: 09.08.2011

Aile Şirketleri ve KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurum Kültürü:

<http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=131>, Çevrimiçi: 07.07.2011

<http://www.tuketicifinansman.net/2010/12/halka-arz-nedir-2010-halk-arz.html#ixzz1ULb1gYPA>,

Çevrimiçi: 20.05.2011

<http://www.scribd.com/doc/50974732/50/%C5%9Eirketler-ve-Halka-Arz>, Çevrimiçi: 20.05.2011

KÜÇÜK İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMANIN ETKİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA: BİLGİ ALTYAPISI, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KALİTE SÜRECİ AÇISINDAN KÜÇÜK VE BÜYÜK İŞLETMELERİN KIYASLANMASI

Tuna USLU
Gedik Üniversitesi

ÖZET

KOBİ'lerin ve aile şirketlerinin karşılaştıkları temel sorunların çözümü olarak genellikle kurumsallaşma ve profesyonel yönetim araçları çözüm olarak sunulmaktadır. Bu çalışmadaki amaç, küçük işletmelere yönelik yapısal uygulamaların ve bilgi iletişim araçlarının çalışma ortamı ve kalite iyileştirme üzerindeki doğrudan etkilerini tespit etmeye çalışmaktır. Aynı zamanda bu kurumların bilgi altyapısı büyük işletmelerle karşılaştırılarak bu süreçte geldikleri nokta da bulunmaya çalışılmaktadır. Ancak işletmelerde bilişim teknolojilerinin kullanılması ve bilginin paylaşılabilmesi için çalışanlarla iletişim ve sosyal etkileşim kurmanın öneminin kavranmasına ihtiyaç vardır. Bu çerçevede ışığında, araştırmamızdaki temel varsayım, kurumdaki yönetim, standart ve süreçlerin öncelikle kalite iyileştirmesi sağlayacağı, ancak bu iyileşmenin iletişim kanalları aracılığıyla olacağı yönündedir. Bulgularımızın, kurumsal yönetim, bilgi yönetimi ve örgütsel iletişimin kalite iyileştirmeyi sağlayarak küçük işletmeler üzerinde etkili olduğunun önemine dikkat çekeceğini ve bu etkiyi modellediğini düşünüyoruz.

Anahtar Kelimeler: kurumsal yönetim, bilgi yönetimi, örgütsel iletişim, kalite iyileştirme, algılanan bireysel performans

1. GİRİŞ

Çağımızda tüm ölçekteki kurumların en önemli yaşamsal kaynakları arasında kalite ve standardizasyon kavramları yer almaktadır. Bu çalışma, ilk aşamada küçük ve büyük işletmelerdeki yapısal uygulamaların düzeyini tespit etmekte, ikinci basamakta ise kurumsal sonuçlarını değerlendirmektedir. Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunun geleneksel yapısı düşünüldüğünde bilgi akışının ve yönünün sınırlanmış ve tek yönlü olduğu düşünülmektedir, bu durum özellikle küçük işletmelerde daha da çarpıcı bir şekilde ön plana çıkmaktadır.

Bu çerçevede ışığında araştırmamızdaki temel varsayım, kurumsal yönetimin ve süreçlerin kalite iyileştirmesi sağlayacağı yönündedir. Ancak diğer taraftan, bu uygulamaların küçük işletmelere getirdiği yükler de bulunmaktadır, araştırmanın son kısmında bu maliyetler ve yöneticilerin tutumları tartışılmaktadır. Bulgularımızın, kurumsal yönetim, bilgi yönetimi ve örgütsel iletişimin kalite iyileştirmeyi sağlayarak küçük ve büyük işletme çalışanlarının algıları üzerinde de etkili olduğunun önemine dikkat çekeceğini düşünüyoruz.

Hızla gelişen ve değişen teknoloji; toplumsal, ekonomik ve yönetsel değerler, küreselleşme ve zorlu rekabet koşullarında kalite kavramı, küçük işletmelerde de giderek yaşamsal bir anlam ve değer kazanmıştır (Kalder, 2002: 11). Akreditasyon standartları ve uluslararası süreç modellerinin kurum ve

çalışanlar üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır (Uslu ve diğerleri, 2010), diğer taraftan bu süreçler küçük işletmeler adına ciddi maliyetler anlamına gelmektedir. Ancak kurumsallaşma, bilgi yönetimi ve örgütsel iletişimin de kalite iyileştirme üzerinde önemli ve güçlü etkisi olmasının yanında, çalışan performansını da bu kanalla etkilemektedir (Uslu ve diğerleri, 2011).

Kurumlarda bilgi yönetimi, kalite iyileştirme ve akreditasyonun örgütsel çıktılarının yanında doğrudan çalışanlara da olumlu etkileri bulunmaktadır. Standardizasyon ve akreditasyon gibi kurumsallaşma araçları sayesinde çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi de beklenmektedir. Diğer taraftan, örgütsel iletişim araçlarının çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve iletişim etkinliğini artırmak gibi önemli görevleri vardır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya örgütsel iletişimin yönetilmesiyle beraber, örgütsel performansın artırılması da amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dünya’da KOBİ’lerin tüm işletmeler içinde payı %95’in (Şimşek, 2002), Avrupa Birliği’nde %99’un üzerinde (KOSGEB, 2002) ve Türkiye’de de %99 (Akgemci, 2001) civarındadır. KOBİ’lerin sorunları ele alındığında temelde bu sıkıntıların kurumsallaşamamaktan ileri geldiği görülmektedir. Bu sorunlar içinde temel yönetim problemi, karar alma, iletişim, kurum hiyerarşisi, örgütlenme ve planlama gibi alanlarda kendini göstermektedir (Çetin, 1996).

KOBİ’lerin bilgi yönetimi alanındaki yetenek ve kapasiteleri de teknoloji, altyapı, üst yönetim ve diğer alanlardaki imkanlarıyla ilintilidir. Bu kurumlar için inovasyon stratejisi ölçeklerine göre önemli oranda sermaye ve uzmanlık gerektirdiği gibi aynı zamanda var olan yakın aile ilişkilerinin ve yönetim felsefesinin de değişmesini ve profesyonel yönetim bakış açısını zorlamaktadır (Foss ve Robertson, 1999), yani karşılıklı olarak kurumu dönüştürecek bir sinerji oluşmak durumundadır. KOBİ’ler yeni fikirlerin, buluş ve teknolojilerin ortaya konması ve inovasyon sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Koçak, 1996). Yeni yöntemlerin kullanılması KOBİ’lerin çalışma etkinliklerini ve yaratıcılıklarını artırdığı gibi, bu teknolojilerin hızlı tepkileri bu yeni yöntemlerin makroekonomiye aktarılmasında da kritik bir ajan niteliği taşımakta ve ülke ekonomisinin KOBİ’ler aracılığıyla geleneksel uygulamalardan yeniliklere taşınmasını sağlamaktadır (Baç, 1983).

Bu dönüşüm kurum içinde katılımcı demokrasiyi, örgüt içi iletişimi ve karar alma işlevlerinde rasyonaliteyi geliştirdiği gibi, altyapıdaki intranet ağının kurulmasıyla dahi bu ortam hazırlanabilmektedir (Akgemci, 1998). Kurumsallaşma bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak tanım, kural, prosedür ve süreç aracılığıyla sistematik bir yapı içinde kendine özgü iletişim ve yönetim kültürü kazanma süreci olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004). Ancak bu dönüşüm öncelikle amaçlara uygun bir örgüt altyapısı tasarlanmasını, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini gerektirmektedir (Kırım, 2003). Aynı zamanda KOBİ’ler bu değişim sürecinde büyük işletmeleri izlemek ve takip etmek zorundadırlar, çünkü bağımlı ve tedarikçisi oldukları bu işletmelerin zaman içinde kendilerinden belli kalite güvence sistemlerini talep etmeleri kaçınılmazdır (Quazi and Padibjo, 1997). Ancak bu dışsal zorlama bazı sorunları da beraberinde getirmektedir.

Küçük işletmeler kaynak, imkân ve teşvik bakımından kısıtlara sahiptir ve geleneksel bir yönetim anlayışı sürdürmektedirler. Aile üyelerinin ve yöneticileri bilgi, yetenek, zaman ve finansman eksikliği doğrudan işletmelerin sıkıntularına yansımaktadır. Bu durum öncelikle kurumsal bir yönetim anlayışı kazanılmadığı takdirde de çok zor aşılabilecek bir engeldir (Quazi and Padibjo, 1997). Ancak Toplam Kalite Yönetim felsefesi aynı zamanda, KOBİ’lerin esneklik ve yeniliğe hızlı ayak uydurma avantajı nedeniyle de karşımıza bir fırsat olarak çıkmaktadır (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 2003). Bu yaklaşımın KOBİ’lere en temel katkısı aile şirketlerin geleneksel ve patron odaklı yapıyı da zaman içinde kökten değiştirme yetisidir. Elbette bu süreç üst yönetimin maddi ve manevi katılımıyla doğru orantılı olarak işleyecektir (Kavrakoğlu ve Balkır, 1999).

Çalışmanın ilk aşamasında, akreditasyon ve kalite güvence uygulamaları ile küçük ve büyük işletmelerin standartları özetlenmekte ve karşılaştırmakta, ikinci aşamada ise yapısal uygulamaların kurumsal sonuçları çalışan algılamaları üzerinden değerlendirilmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

H1: Küçük ve büyük işletmeler arasında, kalite güvence ve bilişim araçlarını kullanma oranı açısından farklar bulunmaktadır.

H2: Küçük ve büyük işletmeler arasında, örgütsel iletişim etkinliği açısından anlamlı bir fark vardır.

H3: Küçük ve büyük işletmelerde bilgi yönetimi, örgütsel iletişim, kurumsal yönetim ve kalite iyileştirme yüksek derecede pozitif ilişkilidir.

Şekil 1: Dördüncü Hipotezin Modeli



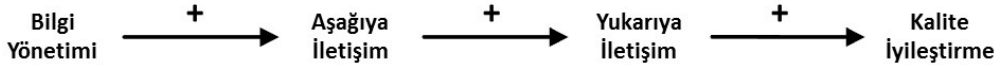
H4: Bilgi yönetimi yukarıdan aşağıya iletişim aracılığıyla aşağıdan yukarıya iletişim üzerinde pozitif etkilidir.

Şekil 2: Beşinci Hipotezin Modeli



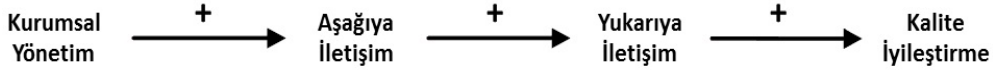
H5: Kurumsal yönetim yukarıdan aşağıya iletişim aracılığıyla aşağıdan yukarıya iletişim üzerinde pozitif etkilidir.

Şekil 3: Altıncı Hipotezin Modeli



H6: Bilgi yönetimi yukarıdan aşağıya iletişim aracılığıyla aşağıdan yukarıya iletişimi artırarak kalite iyileştirme üzerinde pozitif etkilidir.

Şekil 4: Yedinci Hipotezin Modeli



H7: Kurumsal yönetim yukarıdan aşağıya iletişim aracılığıyla aşağıdan yukarıya iletişimi artırarak kalite iyileştirme üzerinde pozitif etkilidir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmadaki değişkenlerle ilgili verilerin toplanması için basılı bir anket formu oluşturulmuştur. Bu form, küçük (50'den az çalışana sahip) ve büyük (250'den fazla çalışana sahip) işletmelerde kolayda örneklem yöntemiyle çalışanlara elden ulaştırılmıştır. 2010 yılı içinde Doğu Marmara (Kocaeli, Sakarya, Yalova, Bolu) ve Ege Bölgesi'nden toplam 286 anket toplanmıştır.

Kullanılan anket formu üç ayrı bölümden oluşmaktadır: “*Demografik Bilgi Formu*” (10 madde), “*Bilişim ve Kalite Uygulamaları Soru Formu*” (13 madde), “*Kurumsal Standartlar*”ı ölçmek için JCI Akreditasyon Standartları'nın (Joint Commission International, 2010) Organizasyonel Odaklı Standartlar başlığı altında bulunan “*Kalite İyileştirme*” (2010: 145-163), “*Liderlik, Yönetişim, Liderlik ve Yönlendirme*” (2010: 177-193) ile “*İletişim ve Bilgi Yönetimi*” bölümündeki (2010: 229-245), ana maddeler kullanılmıştır. “*Dikey Örgütsel İletişim*”i ölçmek için oluşturulan anket ise Postmes, Tanis ve De Wit'in (2001) geliştirdikleri ölçekteki “*yukarıdan aşağıya*” ve “*aşağıdan yukarıya*” iletişim ifadelerinden oluşturulmuştur. Cevaplayanlara, her bir maddeye ilişkin değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayacak 6'lı bir ölçek sunulmuştur (1= Hiçbir zaman, 6= Her zaman).

Demografik bulgulara yönelik analizler, faktör ve güvenilirlik testleri ile regresyon analizleri SPSS 17.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır.

Bulgulara yönelik faktör analizler ve aşamalı ara değişken testleri farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem analizlerimize uyarlanmıştır (Uslu, 2010: 1648-1650). Seri olarak sıralanmış birden fazla ara değişkenli hipotezlerimize göre aracılık testi, N ara değişken sayısı olmak üzere $M = [(N+1)(N+2)]/2$ şeklinde formüle edilerek tasarlanmıştır.

5. BULGULAR

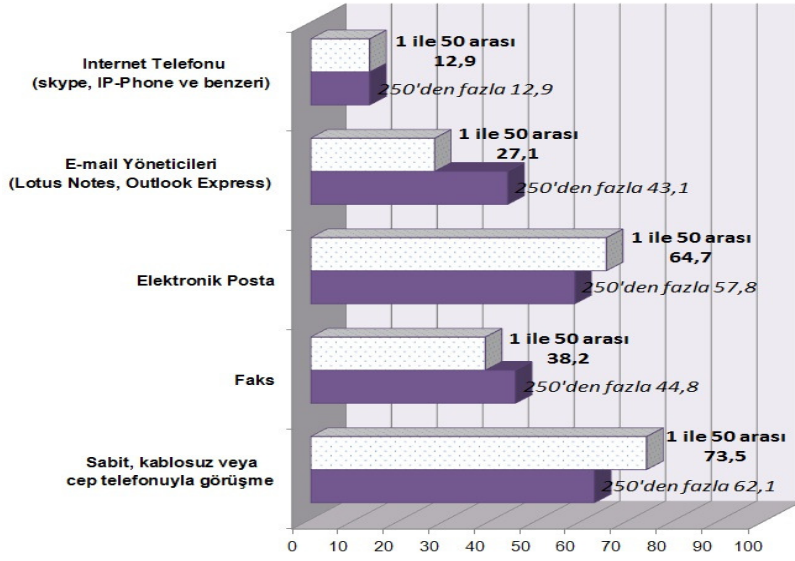
Çalışmada kullanılan örneklemin demografik özellikleri Tablo 1’de aktarılmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

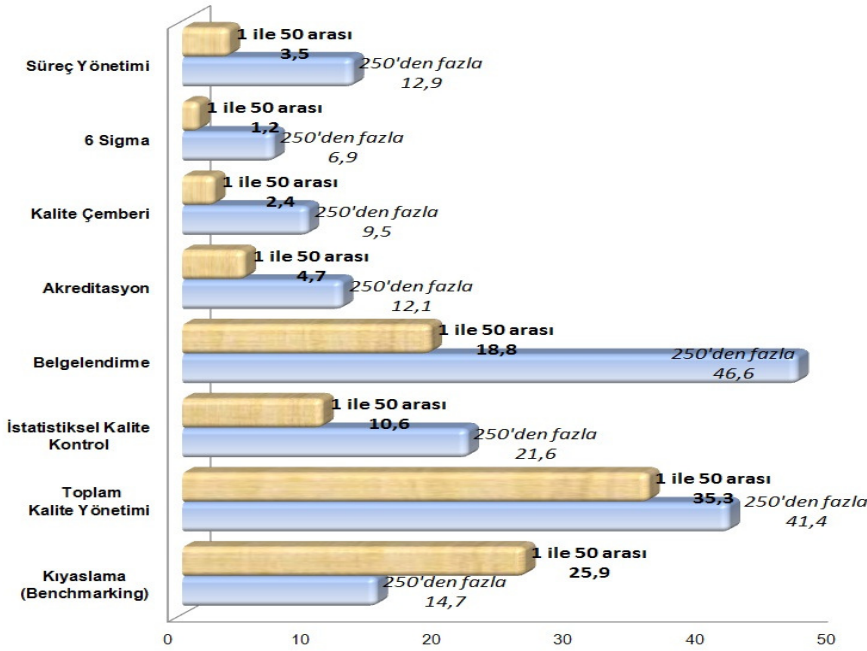
N=286		Küçük İşletmeler	Büyük İşletmeler
	İşletmede Çalışan Sayısı	1-50	250’den fazla
	Çalışan Ortalama Yaşı	37,07	38,74
	Çalışan İş Yaşamı Süresi	17,36 yıl	16,95 yıl
	İşletmede Çalışma Süresi	7,54 yıl	9,87 yıl
Cinsiyet	Kadın	%41,8	%43,1
	Erkek	%58,2	%56,9
	<i>Toplam</i>	<i>170</i>	<i>116</i>
İdarecilik	Yönetici	%55,9	%47,3
	Yönetici Olmayan	%44,1	%52,6
	<i>Toplam</i>	<i>170</i>	<i>116</i>
Ortaklık	Ortak	%21,7	%0,9
	Ortak Olmayan	%78,3	%99,1
	<i>Toplam</i>	<i>166</i>	<i>114</i>
Medeni Durum	Bekâr	%38,8	%32,8
	Evli	%55,9	%65,5
	Boşanmış/Dul	%5,3	%1,7
	<i>Toplam</i>	<i>170</i>	<i>116</i>
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	%4,1	-
	Lise	%7,6	%6
	Üniversite	%58,2	%47,4
	Yüksek Lisans / Doktora	%30	%46,6
	<i>Toplam</i>	<i>170</i>	<i>116</i>

Küçük ve büyük işletmelerde kalite güvence ve bilişim araçlarını kullanma oranları Şekil 5 ve Şekil 6’da görülmektedir. Birinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Şekil 5: Çalışan Sayısına Göre İşletmelerde İletişim Araçlarını Kullanma Yüzdeleri



Şekil 6: Çalışan Sayısına Göre İşletmelerde Kalite Araçlarını Kullanma Yüzdeleri

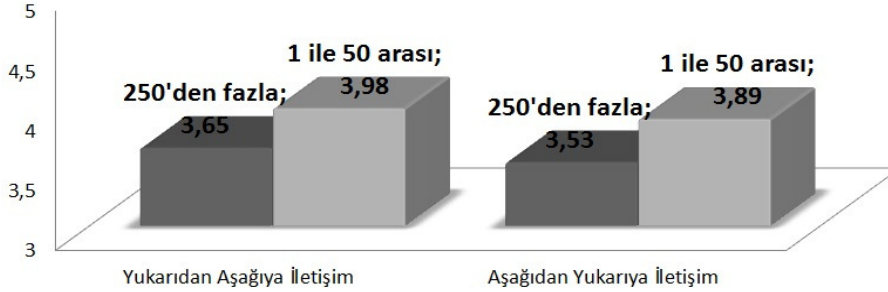


Ölçeklere SPSS'de varimax döndürmesi ile keşifsel (açıklayıcı) faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları 0.80 üzerinde bulunmuş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 2 ve 3).

Küçük-büyük işletme ayrımına yönelik yaptığımız fark analizlerinde, yukarıdan aşağıya iletişim ($t=2,138$ $p=.033$) ve aşağıdan yukarıya iletişim ($t=2,302$ $p=.022$) açısından anlamlı fark bulunmuştur

(Tablo 1). 1 ile 50 çalışana sahip işletmelerde, iletişim yoğunluğu 250'den fazla çalışanı olan firmalara göre daha fazladır (Şekil 7). İkinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Şekil 7: İşletmede Çalışan Sayısının Örgütsel İletişimde Yarattığı Fark



Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, güvenilirliklerinin test/re-test değerleri ve aralarındaki ilişkiler Tablo 2 ve 3'te gösterilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarına göre üçüncü hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 2: Küçük İşletmelerde Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5
1. Bilgi Yönetimi	4,24	1,27	(.82)				
2. Kurumsal Yönetim	4,07	1,15	,81***	(.86)			
3. Yukarıdan Aşağıya İletişim	3,98	1,29	,86***	,78***	(.92)		
4. Aşağıdan Yukarıya İletişim	3,89	1,29	,73***	,64***	,87***	(.88)	
5. Kalite İyileştirme	3,94	1,23	,79***	,76***	,80***	,72***	(.91)

tüm korelasyonlar *** $p < 0.001$ değerinde anlamlı, Cr. Alfa değerleri parantez içinde, $n=170$

Tablo 3: Büyük İşletmelerde Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5
1. Bilgi Yönetimi	4,28	1,12	(.84)				
2. Kurumsal Yönetim	4,21	1,14	,78***	(.87)			
3. Yukarıdan Aşağıya İletişim	3,65	1,25	,75***	,69***	(.90)		
4. Aşağıdan Yukarıya İletişim	3,53	1,24	,68***	,66***	,90***	(.87)	
5. Kalite İyileştirme	4,03	1,17	,79***	,83***	,76***	,74***	(.92)

tüm korelasyonlar *** $p < 0.001$ değerinde anlamlı, Cr. Alfa değerleri parantez içinde, $n=116$

Küçük ve büyük işletmeleri için ayrı ayrı bulgulara yönelik, aşamalı ara değişken testleri SPSS ile farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Altıncı ve yedinci hipotezlerimizde 2 ara değişken olması nedeniyle, ayrı ayrı her hipotez için $M^2 = [(2+1)(2+2)]/2 = 6$ model kurulmuştur (Tablo 4 ve 5).

Tablo 4: Bilgi Yönetimi Bağımlı Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Kalite İyileştirmeyi Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri

		Bağımlı Değişkenler					
		Aşağıya İletişim Model 1	Yukarıya İletişim Model 2	Yukarıya İletişim Model 3	Kalite İyileştirme Model 4	Kalite İyileştirme Model 5	Kalite İyileştirme Model 6
Küçük İşletmeler	Bilgi Yönetimi	.861*** (.040)	.729*** (.054)	-.079 (.077)	.794*** (.045)	.419*** (.085)	.436*** (.085)
	Aşağıya İletişim			.939*** (.077)		.434*** (.084)	.278* (.118)
	Yukarıya İletişim						.163 (.088)
	<i>Düz. R²</i>	.739	.528	.757	.628	.673	.678
	<i>F</i>	469,126***	183,671***	250,138***	286,353***	170,968***	113,177***
	<i>N</i>	166	164	161	170	166	161
Büyük İşletmeler	Bilgi Yönetimi	.754*** (.070)	.678*** (.079)	.018 (.072)	.792*** (.060)	.538*** (.082)	.559*** (.081)
	Aşağıya İletişim			.884*** (.064)		.355*** (.073)	.129 (.119)
	Yukarıya İletişim						.240* (.109)
	<i>Düz. R²</i>	.564	.454	.801	.623	.699	.724
	<i>F</i>	147,430***	90,880***	216,835***	191,444***	132,056***	94,730***
	<i>N</i>	114	109	108	116	114	108

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Bilgi yönetimi, yukarıdan aşağıya (Tablo 4, Model 1) ve aşağıdan yukarıya (Model 2) iletişimin etkinliğini artırmaktadır. Ancak aracı olan yukarıdan aşağıya iletişim bağımsız değişken olarak analize katıldığında, bilgi yönetiminin aşağıdan yukarıya iletişim üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır (Model 3), hem küçük hem de büyük işletmeler için dördüncü hipotezimiz desteklenmiştir.

Kurumsal yönetim, yukarıdan aşağıya (Tablo 5, Model 7) ve aşağıdan yukarıya (Model 8) iletişimin etkinliğini artırmaktadır. Ancak aracı olan yukarıdan aşağıya iletişim bağımsız değişken olarak analize katıldığında, kurumsal yönetimin aşağıdan yukarıya iletişim üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır (Model 9), hem küçük hem de büyük işletmeler için beşinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Bilgi yönetimi kalite iyileştirmeyi olumlu etkilemekte (Model 4), hatta yukarıdan aşağıya iletişim bağımsız değişken olarak analize katıldığında dahi bilgi yönetiminin etkisi ortadan kalkmamaktadır (Model 5). Bu durumda hem küçük hem de büyük işletmeler için altıncı hipotezimiz desteklenmemiştir, çünkü yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim de (Model 6) dâhil edildiği halde, bilgi yönetiminin kalite iyileştirme üzerindeki doğrudan etkisi sürmektedir.

Kurumsal yönetim kalite iyileştirmeyi olumlu etkilemekte (Model 10), hatta yukarıdan aşağıya iletişim bağımsız değişken olarak analize katıldığında kurumsal yönetimin etkisi ortadan kalkmamaktadır (Model 11). Bu durumda hem küçük hem de büyük işletmeler için yedinci hipotezimiz desteklenmemiştir, çünkü yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim de (Model 12) dâhil edildiği halde, kurumsal yönetimin kalite iyileştirme üzerindeki doğrudan etkisi sürmektedir.

Tablo 5: Kurumsal Yönetim Bağımlı Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Kalite İyileştirmeyi Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri

		Bağımlı Değişkenler					
		Aşağıya İletişim Model 7	Yukarıya İletişim Model 8	Yukarıya İletişim Model 9	Kalite İyileştirme Model 10	Kalite İyileştirme Model 11	Kalite İyileştirme Model 12
Küçük İşletmeler	Kurumsal Yönetim	.782*** (.054)	.637*** (.067)	-.095 (.069)	.757*** (.054)	.363*** (.075)	.385*** (.076)
	Aşağıya İletişim			.945*** (.063)		.511*** (.068)	.333** (.108)
	Yukarıya İletişim						.183* (.087)
	<i>Düz. R²</i>	.609	.402	.759	.571	.679	.685
	<i>F</i>	258,334***	110,709***	252,649***	225,622***	175,565***	116,909***
	<i>N</i>	166	164	161	170	166	161
Büyük İşletmeler	Kurumsal Yönetim	.688*** (.075)	.658*** (.077)	.085 (.062)	.830*** (.054)	.603*** (.064)	.598*** (.064)
	Aşağıya İletişim			.839*** (.058)		.346*** (.059)	.243* (.101)
	Yukarıya İletişim						.124 (.099)
	<i>Düz. R²</i>	.468	.428	.805	.686	.766	.776
	<i>F</i>	100,526***	81,704***	222,035***	252,172***	186,262***	124,263***
	<i>N</i>	114	109	108	116	114	108

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Küçük işletmeler bilgi iletişim uygulamaları ve kalite araçlarını kullanma açısından büyük işletmelere göre daha geri plandadır. Ancak iletişim etkinliği küçük işletmelerde daha yoğundur, yani bu araçlara en çok ihtiyaç duyulan alanda kullanımı kısıtlıdır. Bilgi yönetiminin ve kurumsal yönetimin büyük işletmelerde olduğu ölçüde küçük firmalarda da kalite iyileştirme üzerinde doğrudan etkisi olması nedeniyle de bu araçların kritik önemi ve teşvik edilmesine olan ihtiyaç artmaktadır.

Beklentinin aksine, iletişim etkinliği ise, bilgi yönetimi ve kurumsal yönetimin bir ardılı değil, belki de bir önceli olarak karşımıza çıkmaktadır. Muhtemelen ilk planda kurumlarda örgütsel iletişim etkinliğinin artması kalite iyileştirme kadar bilgi yönetimi ve kurumsallaşma uygulamalarının paylaşılmasında da etkili olacaktır. Bu nedenle yönetimin öncelikle çalışanlara bilgi aktarmaları, sonrasında da onları dinlemeye başlamaları aynı zamanda bilişim ve kurumsallaşmanın işletmelere girmesinde ve yaygınlaşmasında önemli bir rol oynayacaktır. Görüldüğü üzere küçük işletmelerde iletişim etkinliğinin yoğunluğu, bu yöntemlerin tabandan başlayarak büyük işletmelere ve ülke ekonomisine yansımada da kritik bir öneme sahiptir.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T. (2001). **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (2003). **EFQM Modeli-Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler**, İstanbul: Kalder

Baç, A. (1983). Dünyadan Çeşitli Örneklerle Küçük İşletmelerin Kalkınmadaki Rolü, **SEGEM Sempozyumu**, Ankara.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations,” **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, ss. 1173–1182.

Çelik, A. ve Akgemci, T. (1998) **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayınları, Ankara

Çetin, C. (1996), **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul: Der Yayınları

Foss, N. ve Robertson, P. (1999). **Resources, Technology and Strategy**, Florence: Routledge.

Joint Commission International (2010) **Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals**, 4. Baskı, Joint Commission Resources, Illinois, ISBN: 978-1-59940-434-9

KALDER (2002) **Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, İstanbul: Kalder Yayınları.

Karpuzoğlu, E. (2004). **Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma**, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, s. 45

Kavrakoğlu, İ. ve M. Balkır (1999). **ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail**, İstanbul: Kalder Yayınları

Kırım, A. (2003). **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Koçak, S. (1996), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri İçin İhracat Stratejileri, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Postmes, T. Tanis, M. and Wit, B. (2001). “Communication and commitment in organizations: A social identity approach”, **Group Processes Intergroup Relations**, 4 (3), 227–246.

Quazi, H.A. ve S. R. Padibjo (1997). “A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification, A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, MCB University Press, 15(5), ss. 489-508.

Şimşek, M. (2002), **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları**, İstanbul: Alfa Yayınları

Uslu, T. (2010) “Birey Davranışları Üzerine Bütüncül ve Birleştirici Bir Model Denemesi: Örgütsel Faktörlerin ve Kişisel Özelliklerin Çalışanları Etkileme Biçimleri - A Holistic Model For Employee Attitudes and Behaviors”, **International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings**, İstanbul University Faculty of Economics, İstanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1643-1658

Uslu, T., Aydoğdu, C., Gündoğdu Şanlı, Z. ve E. Meltem Çam (2010) “Kurumlardaki Yapısal Güçlendirme, Bilgi Yönetimi ve Akreditasyon Standartlarının Psikolojik Güçlenme ve Tutumlar Aracılığıyla Çalışan Performansına Etkilerinin İncelenmesi - The Mediating Effect of Psychological Empowerment and Positive Organizational Behaviors Between Organizational Accreditation Standards and Individual Performance”, **International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings**, İstanbul University Faculty of Economics, İstanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1426-1439

Uslu, T., Rodoplu Şahin, D., Çam, M. ve Çetin Çam (2011) “Hizmet Sektöründe Kurumsallaşma ve Bilgi İletişiminin Kalite İyileştirmeye ve Çalışanlara Etkilerinin İncelenmesi”, **10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları

SOSYAL MEDYADA VAR OLMANIN KOBİ'LERE OLAN ETKİSİ VE KOBİ'LER İÇİN SOSYAL MEDYADA ETKİN TUTUNMA STRATEJİLERİ

Tugay KEÇECİ
Karabük Üniversitesi

ÖZET

İnternet teknolojisinin her geçen gün gelişerek yaygınlaşması, bir yandan ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırırken, diğer yandan da geleneksel ilişki ve iletişim yöntemlerinin de değişmesine yol açmıştır. Bu süreç içinde e-ticaret olarak başlayan sanal âlemdeki işletme varlıkları, zamanla gelişerek sadece satış ve pazarlama alanında değil kurumsal iletişim ve markalaşma alanlarında da güçlü bir etki sahibi olmaya başlamıştır. Geline bu noktada bugün artık sosyal medya olarak bilinen ve internetin büyük bir ilgi yoğunluğunu oluşturan sosyal ağlarda varlık göstermek, bilhassa KOBİ'lerin artan bilinirlik ve marka değeri adına gittikçe daha büyük bir öneme sahip olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sanal medya, e-ticaret, satış, pazarlama, KOBİ

1. GİRİŞ:

Pazarlamanın bugünkü anlayışa kadar geçirdiği kısaca tarihçesinin ve süreçlerin anlatıldığı ilk bölüm sonrası, bu sürece etki eden faktörlerde dair temel bilgiler verilmiştir. Bilhassa; küreselleşme, tüketicinin eğitim ve iletişim düzeyindeki artışı ile yaşanan teknolojik gelişmeler ve internetin yaygınlaşmasına dair temel bilgiler sunulacaktır. Bu aşamada internetin yaygınlaşmasıyla birlikte oluşan geniş imkân ve küresel bilgi trafiğinin artışının geleneksel pazarlama anlayışına ne gibi etkilerinin olduğu ve internetin ve beraberinde getirdiği, World Wide Web sisteminin (www), işletmelerin yapısı ve müşteriye yaklaşımlarını ne derece değiştirdiği, ilgili istatistik veriler ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Son safhada ise, yeni dönem pazarlama sürecinin beraberinde getirdiği sosyal medya olgusuna dair temel bilgiler sonrası, sosyal medya kavramı içinde anılan öğeler hakkında özet bilgiler ışığında bilhassa Kobi'lerin sosyal medyadaki etkinlerinin daha da arttırılması adına ne gibi pazarlama stratejilerinin yapılabileceğine dair görüşler iletilmiştir.

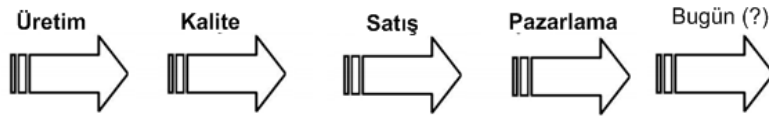
2. PAZARLAMANNIN KISA TARİHİ VE SÜREÇLER ARASINDAKİ GEÇİŞLER

Pazarlamanın ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir denebilir. Zaman süreci içinde insanoğlu kendi ihtiyacının fazlasını pazara arz etmiş ve bu şekilde paranın olmadığı dönemlerde bile belirgin bir arz-talep dengesinin oluşturulduğu dönemler olmuştur. İlerleyen çağlar boyunca, hızla artan nüfus ve gelişen sanayileşme ile beraber değişen arz-talep dengesini oluşturarak piyasa dengesi sağlamak adına yeni bir sisteme ihtiyaç görülmeye başlamıştır (Akan, 2005). Zira pazar şartları nedeniyle rekabetin öngörülebilirliği ve rakipler arasındaki olanaklar dengesi, büyük ölçüde yapısını kaybetmiştir.

Pazarlamadaki değişimler; dünya nüfusunun, 10 yılda ortalama 1 milyar gibi önlenemez artışı (Fornell, 1996) ve bu artışın sebep olduğu küreselleşme ile ülkeler arası temasların artması, gelişen bilim ve teknolojinin ortalama insan yaşam süresinin yükselmesi gibi sebeplerle hızla artan nüfusun daha çok şeye ihtiyaç duyar hale gelmesi, tüketicinin eğitim ve iletişim düzeyinin artmasına bağlı olarak büyük değişimler oluşmasını sağlamıştır (Üner, 2003). Bu süreçte pazarlamanın sadece genel yapısı değil, tanımı, pazarlama karması, rolü ve işletmenin örgüt yapısı da dönemsel değişimlere uğramıştır (Blyth, 2001). Değişim sürecinde bilhassa ilişki tabanlı pazarlama yapısı gelişmiş, müşteri, işletmenin giderek daha çok odak noktası haline gelirken, değer üretme ve değer aktarma kavramları da yapısal ve fonksiyonel değişimler sonrası pazarın en temel esasları hale gelmiştir (Kotler, 2000).

2.1. PAZARLAMANIN GEÇİRDİĞİ TARİHİ EVRELER:

Tüm bu çerçeveler ışığında, bugünkü pazarlama sürecine gelinceye kadar yaşanan, üretim, satış ve geleneksel pazarlama serüveninin tarihçesini kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür (Bose, 2002):



Şekil 1: Pazarlamanın Geçirdiği Dönemler *Kaynak: Bose, 2002: 90'dan aktaran, Uysal ve Aksoy,(2004), Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (7).*

2.1.A) Üretim Ön Planda (1800–1930) : Üretim olgusunun hayat bulduğu ilk dönemlerdir ve bu nedenle üretim başlangıçta az ve yetersizdir. Tüketicinin istekleri göz ardı edilmekte, arzın talebi karşılamadığı ve işletmelerde pazarlama departmanlarının bile bulunmadığı bir dönemi kapsamaktadır. Bu dönem de işletmelerin önemsedikleri temel konu, üretimi ve verimliliği arttırmak olmuştur. Zira üreten az talep fazla olduğundan, müşteri bulmada sıkıntı yaşanmamaktadır. Bu dönem için "*Ne üretirsem üreteyim, onu satarım.*" düşüncesi hâkimdir. Ama 1929'da yaşanan Büyük Ekonomik Buhranı'yla bu düşünceler sarsıntıya uğramıştır (Armutlu, 2006).

2.1.B) Kalite Ön Planda (1930–1950): Satmanın üretmekten daha zor olduğunun anlaşıldığı, bir takım yönlendirici reklamlar vasıtasıyla satış artırma çabalarının yapıldığı bir dönemdir. Malın kaliteli olması ve ihtiyaçları karşılaması bu durumu tetikleyen en önemli etken olmuştur. Tüketicilerin ne istediğinden çok, kaliteli mal üretimi önemsenmeye başlanmıştır. Çünkü "*Kaliteli bir mal her halükarda kendisini sattırır.*" fikri ön plana çıkmıştır.

2.1.C) Satış Ön Planda (1950–1990): Üretimin tür ve çeşitliliğinin daha da arttığı bir dönemdir. Her şey rağmen "*Kime ve nasıl satılacağı bilindikten sonra, üretilen her malın satılabileceği.*" düşünülmeğe devam etmiştir. Satışın geliştirilmesi ön plandadır. Bu dönem; pazarlamanın temellerinin atıldığı evre olarak nitelendirilebilmektedir. "Klasik Pazarlama Dönemi" diye de adlandırılır.

2.1.D) Pazarlama Ön Planda (1990-2000): Müşterinin öneminin arttığı dönemdir. "*Müşteri kraldır, velinimetimizdir.*" anlayışı hâkimdir. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılama, onu tatmin etme asıl amaç olmuştur. Arzın talepten fazla olduğu, rekabetin giderek arttığı dönemdir. Bir takım reklam ve satış çabalarıyla üretilenlerin satılamayacağına anlaşılmaması sonucu pazarlamanın işletmelerde bir departman olarak yer aldığı ve hedef pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenerek ona uygun tatmin sağlama ve değer üretme hedeflerinin olduğu ve tüm işletme yönetiminin ve çalışanlarının pazarlamaya yönelik çalıştığı bir süreci kapsamaktadır. Bu dönem, modern pazarlamaya yönelik dönemi diye de adlandırılmaktadır.

Genel olarak literatüre bakıldığında da; 20. yüzyılın ilk 3 çeyreğinde geleneksel pazarlama üzerinde odaklanıldığı, son çeyreğinde ve özellikle son çeyreğin son 10 yılından itibaren ise başta ilişki pazarlaması olmak üzere diğer pazarlama yaklaşımlarına odaklandığı görülmektedir (Alabay, 2008).

2.1.E) Toplumsal Pazarlama Ön Planda (2000-...): İşletmelerin sosyal sorumluluğu ön plana çıktığı bir dönemdir. Tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin yanı sıra toplumun ihtiyaçlarına da dikkat edilir hale gelmiştir. Bu dönem aslında markaların sadece marka olmadıklarının farkına varıldığı bir süreçtir. Yani bilhassa küresel markalar başta olmak üzere, ticari değerdeki tüm markaların, sadece ticaretin değil aynı zamanda bir kültürün de önemli birer parçaları olduğu bu dönemde daha belirgin hale gelmiştir (Çağlar, 2006). Zira markalar sadece ticareti değil, toplumun yaşam şartlarına da ciddi etki edebilecek güce sahip olmaktadır. Bu nedenle de pazarlama yapısı ticari kaygıların yanında toplumun değişen ihtiyaçlarına da dikkat etmek zorunda kalır hale gelmiştir.

2.2. BUGÜNKÜ PAZARLAMA SÜRECİNE GEÇİŞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.2.1.Pazarlamadaki Değişimin Genel Etkenleri

Pazarlamadaki değişime etki eden pek çok farklı faktör olmasına karşın genel olarak 3 ana başlık altında toplamak mümkündür (Bayuk, 2005). Bunlar;

- a) Küreselleşme
- b) Tüketicinin eğitim ve iletişim düzeyindeki artış ve
- c) Teknolojik gelişmeler ve internetin yaygınlaşması, şeklinde sıralanabilir.

2.2.1.a. Küreselleşme: Küreselleşme dünya genelinde homojenleşmeyi ifade eden bir kavramdır. Küreselleşmenin işletme dünyası açısından anlamını; dünyanın her yerinde üretim yapabilme ve ürünlerini satabilme imkânlarına sahip olabilmek (Ofloğlu ve diğerleri, 2006.) olarak tanımlamak mümkündür. Küreselleşme sürecinin pazarlama oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilme çabası yatmaktadır (Tağraf, 2002: 34). Küreselleşmeyle birlikte, geleneksel pazarlama anlayışı ile küresel pazarlarda üstünlük sağlamanın gittikçe daha da imkânsız hale geldiği görülmektedir. Küreselleşme sürecinin pazarlama yönetimine başlıca etkileri şu şekilde sıralanabilir (Prabhaker vd., 1995):

- Yeni rekabetçi pazarların oluşumu,
- Hızlı değişim ve karar verme sürecinin kısalması,
- Pazarlama yöntemlerinin daha karmaşık ve kapsamlı hale gelmesi,
- Tüketicinin eğitim ve iletişim düzeyindeki değişim,
- Tüketim kalıpları ve standartlarındaki değişim,
- Pazarlama bilgi sistemlerini kullanmanın bir zorunluluk haline gelmesi,
- Pazarlama uzman ve yöneticilerinin niteliğindeki değişim.

2.2.1.b. Tüketicinin Eğitim Ve İletişim Düzeyindeki Artış: Tüketicilerin eğitim ve iletişim düzeyinin yüksekliği mal ya da hizmetlere ilişkin mesajların doğru olarak algılanmasını olumlu yönde etkilemektedir. Eğitim düzeyi yüksek tüketiciler satın aldıkları ürünle ilgili olarak en yüksek düzeyde doyuma ulaşmak istemekte ve buna bağlı olarak da, ilgili ürüne ya da hizmete ilişkin kaynakları kullanmaktadır (Akan, 2005). Tüketicinin yeterliliği, ürüne ya da markaya ilişkin ürünlerin fiyat, kalite vb. özelliklerini karşıladıkları, aile bütçesi/kişisel bütçeyi değerlendirdikleri ve buna bağlı olarak tercihlerde buldukları belirtilmektedir (Doyle, 2003). Bununla birlikte tüketim hakkında bilinçli tüketiciler ürün/hizmetlerle ilgili güvenilirlik unsurlarını değerlendirmektedir. Mal ve hizmetle ilgili kalite ve garanti özellikleri markanın tercih etmesinde belirleyici bir etkendir (Aktuğlu ve diğerleri, 2006).

Diğer taraftan, eğitim ve iletişim düzeyi yüksek, güçlü tüketiciler diğerlerine göre daha sadakatsiz olabilmektedir (Çatı ve Koçoğlu, 2008).

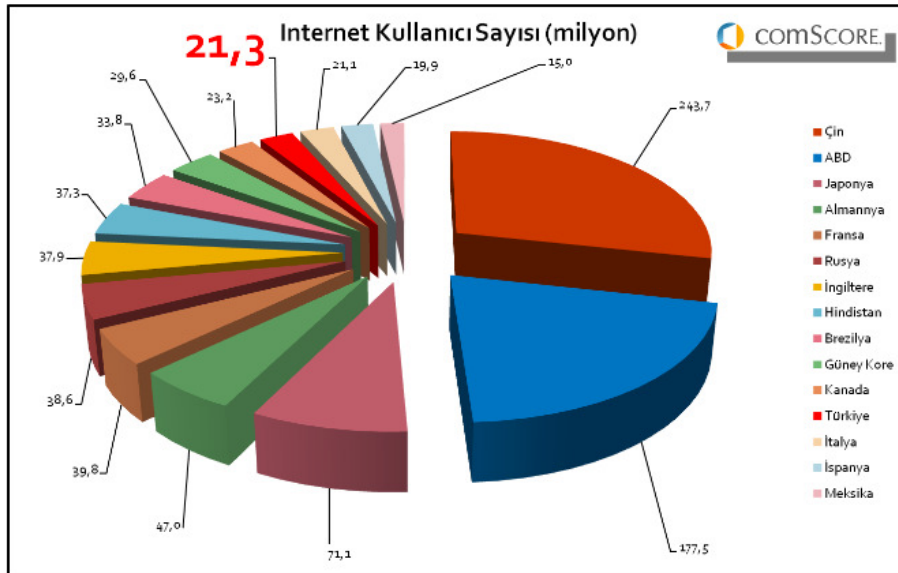
2.2.1.c. Teknolojik Gelişmeler ve İnternetin Yaygınlaşması: Teknolojinin ve bilhassa internetin yaygınlaşmasıyla, geleneksel pazarlama anlayışı ve uygulamalarında da büyük dönüşümler yaşanmaktadır (Erdal, 2002). İnternet ve World Wide Web (www)'in 1990'lı yıllardaki gelişimi ve bununla birlikte bilginin ve kaynakların küresel anlamdaki paylaşımı, geleneksel pazarlamayı etkisiz hale getirmiştir (Özturan, Roney, 2004:259). Yeni pazarlama yaklaşımında işletmeler müşterileriyle ilgili bilgi toplama, depolama, işleme ve dağıtma gibi işlevler de yapmaktadır. İşletmeler, toplanan bilgileri bir veritabanında toplayarak, müşteri dilimlerini ortaya çıkarmak, bölümlendirmek ve hangi müşteri grubu dilimine hangi pazarlama stratejileriyle hitap etmesi gerektiği hesaplarını yapma gibi işlevleri yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar (Çoban, 2005).

3. İNTERNETİN GELİŞİMİ VE SOSYAL MEDYA GERÇEĞİ.

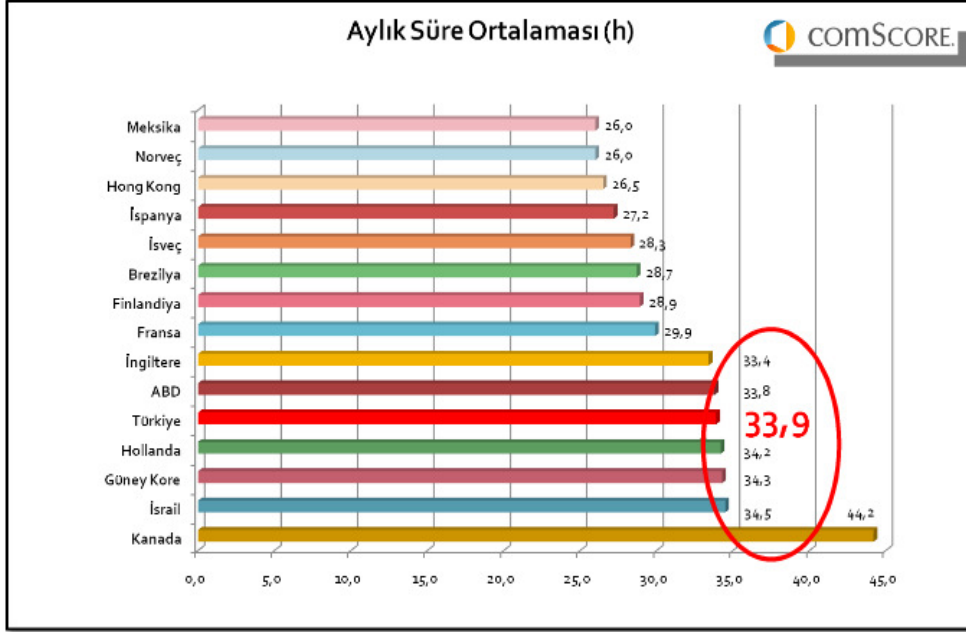
İnternet'in yaygınlaşmasıyla birlikte çok sayıda gelişim faktörünün bir araya gelmesi, geleneksel pazarlama anlayışı ve uygulamalarında da büyük dönüşümler yaşanmasına vesile olmuştur (Erdal, 2002). İnternetin ve beraberinde getirdiği, World Wide Web sisteminin (www), işletmelerin müşteriye yaklaşımlarını ve müşteri ile olan ilişkilerini değiştirmekte olduğu gözlenmektedir (Varinli, 2006). Bu iki yapının 1990'lı yıllardaki hızlı gelişiminin, beraberinde bilginin ve kaynakların küresel anlamdaki paylaşımına büyük kolaylıklar getirmesi sonucu, bilinen geleneksel pazarlamanın etkisiz hale gelmiştir (Özturan, Roney, 2004). Yine internet tabanlı faaliyet gösteren işletme modellerinin çıkışı, daha başka yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkmasını ve müşteri ilişkilerinin yeniden tanımlanmasını sağlamıştır (Zineldin, 2000).

3.1. İNTERNET KULLANIMINA DAİR VERİLER

Dünyada tespit edilen kayıtlara göre 1.6 milyar online internet kullanıcısı olup (İnternetworldstats.com, Nisan 2009), bu da şimdiki dünya nüfusunun % 24'üne tekabül etmektedir. Türkiye'deki online kullanıcı sayısının ise 27 milyona yakın olduğu düşünülmektedir (Comscore, Nisan 2009).



Şekil 2: Dünya Çapında İnternet Kullanıcı Sayıları Pazarlamanın Geçirdiği Dönemler.
Kaynak: Comscore, Nisan 2009 (<http://www.comscore.com>)



Şekil 3: Dünya Çapında İnternet Kullanım Süreleri. **Kaynak:** Comscore, Nisan 2010
(<http://www.comscore.com>)

3.2. İNTERNETİN ÜLKE EKONOMİSİNE KATKISI: İNGİLTERE ÖRNEĞİ

İnternetin, ekonomik büyümeye olan ciddi katkısı konusunda hemen herkes hem fikir olmasına karşın, şimdiye kadar kimse bu büyümenin arkasında kimin, nasıl, neden, nerede ve ne olduğunu sayılara dökmemişti. Google ekibi bu sorulara cevap bulabilmek adına, bir iş stratejisi danışmanlık kurumu olan The Boston Consulting Group'tan (BCG) internetin İngiltere Ekonomisi üzerindeki etkisini incelemesini istedi⁽¹⁾.

Bu araştırmaya göre;

* 2009 yılında internetin, İngiltere Ekonomisi'ne 100 milyar Pound katkı sağladığı.

* İnternet ekonomisinin yılda %10 oranında büyümesi beklendiği tespit edildi.

Araştırmanın devamında İngiltere'nin diğer ülkelere kıyasla ne durumda olduğunu da görmek üzere "e-yoğunluk indeksi" (e-intensity index) adı verilen bir sıralama geliştirildi. Bunun için üç etkene bakıldı:

- 1) İnternete erişim kolaylığı
- 2) İnternette geçirilen toplam süre
- 3) Kişilerin internetle ilgilenme seviyesi.

Buna göre son yıllarda, interneti benimseyen firmalar diğer firmalara oranla satışlarında dört kat büyüme tespit edildi. Çevrimiçi harcanan para miktarında İngiltere ilk sırayı alsada toplamda Danimarka

⁽¹⁾ : <http://googlesmb.blogspot.com/2010/11/connected-kingdom.html>

birinci sırada yer alırken, İngiltere 6'ncı, Almanya, ABD ve Fransa da sırasıyla 9'uncu, 11'inci ve 14'üncü sırada yer aldığı görüldü.

4. YENİ DÖNEM PAZARLAMA GERÇEĞİ OLARAK SOSYAL MEDYA

4.1. SOSYAL MEDYA'YA DAİR TEMEL BİLGİLER

4.1.A. Sosyal Medya Tanımı: Kullanıcıların etkileşimi ve katılımı ile değer kazanan internet web sitesi veya uygulamalar bütününe genel olarak “*Sosyal Medya*” denilmektedir (Esener, 2010). Bu tanımı biraz açmak gerekirse, bir web sitesi veya uygulamanın sosyal medya olarak tanımlanabilmesi için:

- 1.Yayıncıdan bağımsız kullanıcıları/üyeleri olması,
- 2.Kullanıcı kaynaklı içeriğe imkân vermesi,
- 3.Kullanıcılar arasında etkileşim sağlaması gerekir.

4.1.B. Sosyal Medya'nın Kısa Tarihçesi: 1997 yılında kurulan "Six Degrees" adlı siteyi çevrimiçi sosyal ağların atası olarak gösterebiliriz (Grande,2009).Bu sosyal ağın getirdiği yenilik flört sitelerinde hali hazırda bulunan üye profili özelliğini bir adım ileriye taşıyarak anlık mesajlaşma sistemlerinde yer alan arkadaş listesi özelliği ile birleştirmesiydi. Arkadaş listesi aracılığıyla ilk topluluk haritaları oluşmaya başladı ve arkadaşlar arasındaki bağlantılar ortaya çıktı. Basının sosyal ağlara olan ilgisinin artması, yatırımcıların da bu konuyla ilgilenmesini sağladı. Friendster'ın ardından kurulan sosyal ağlar, farklı ilgi alanları ve kategorilere odaklanarak hızlı bir büyüme elde etti. Köpek severlere odaklanan “Dogster”, dini temalı gruplar kuran “MyChurch” ve benzerleri siteler ardı ardına kuruldu ve ilgi görmeye başladı. 2004 yılında Harvard öğrencileri için kurulan Facebook'un 2006 yılı itibarıyla yakaladığı 80 milyon üzerinde üye kazanması da bu akımın geçici bir heves olmadığını kanıtladı. Bu arada YouTube ve Flickr gibi paylaşım sitelerinin de hızla ilgi görmesi ve milyonlara ulaşması akımın gelişmesini ve şirketler tarafından daha ciddi değerlendirilmesini sağladı.

4.2. RAKAMLARLA SOSYAL MEDYA

Nielsen Online'ın yürüttüğü araştırmaya göre⁽²⁾; bloglar ve sosyal ağlar çevrimiçi dünyada gerçekleşen en popüler aktiviteler arasında 4.sırada geliyor. Çevrimiçi nüfusun %67'si bu ağları düzenli olarak ziyaret ediyor ve bu ağlarda geçirdikleri süre internet kullanımının üç katı oranında artış gösteriyor. Nitekim Facebook Sosyal Paylaşım Sitesi'nin 2009 verilerine göre tüm dünya çapında toplam kayıtlı üye sayısı 350 milyondan fazla (Alaz, 2009.) olup bu rakam her geçen gün artarak çoğalmaktadır. Bu üyeler arasında 15 milyondan fazla Türk kullanıcılar bulunmaktadır (Alaz, 2009). Şubat 2010 itibarıyla ise bu rakamın 20 milyona yaklaşmakta olduğu bildirilmiştir. Bakıldığında İstanbul'un toplam nüfusundan fazla kişinin Facebook üzerinde kişisel ve kurumsal sayfası olduğu ve kişi başı ortalama arkadaş sayısının da 130 kişi civarı olup ⁽³⁾, kayıtlı aktif üyelerin sadece Facebook alanı içinde geçirdikleri günlük süre ise ortalama 56 dakika olduğu bildirilmektedir (Oliveira, 2010).

Üstelik sosyal medya kullanıcılarının demografiklerinin de hızla değiştiği bildirilmektedir. Bir zamanlar sadece gençlerin arenası olarak görülen sosyal ağlar hızla yaş ve konumdan bağımsız ağlara dönüşmektedir. Nielsen'in Mart 2009'da yayınladığı rapora göre⁽⁴⁾, *Facebook'un hızlı büyümesinin*

⁽²⁾ : IAB (Internet Advertising Bureau), Platform Status Report: User Generated Content, Social Media and Advertising, An Overview, April 2008.

⁽³⁾ : <http://www.istrategylabs.com/2009-facebook-demographics-and-stalcs-report-276-growth-in-35-54-year-old-users>

⁽⁴⁾ : IAB (Internet Advertising Bureau), Social Advertising Best Practices Released, May 2009

ardında yatan etken olarak; 35-49 yaş grubunun yoğun katılımına ve 18 yaşa oranla iki kat daha fazla artış gösteren 50–64 yaş grubunun varlığına dikkat çekilmektedir. Bu veriler de bize sosyalmedyanın sadece gençlere yönelik markalar için deneysel bir mecra olarak değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir (Stelzner, 2009). Öteyandan geleneksel mecralara olan ilgi ve güvenin de azalması bu alanın çok daha etkin değerlendirilmesi ve bütünlük pazarlama iletişimi planına mutlaka dâhil edilmesi gerekliliğini pekiştiriyor (Bozkurt, 2000).

Sosyal medya platformlarında geçirilen süre ve etkileşim miktarları incelendiğinde yeni tüketicinin medya tüketim alışkanlıkları net bir şekilde görülebiliyor (Stelzner, 2009):

5 milyar: Tüm üyelerinin Facebook'ta bir gün de harcadığı toplam dakika.

13 milyon: Wikipedia'daki yer alan tanımlı konu başlığı sayısı.

3 milyon: Bir günde Twitter'a gönderilen mesaj sayısı.

3.6 milyar: Flickr arşivindeki resim sayısı.

412.3 yıl: YouTube'taki videoların tamamını izlemek için gerekli olan yaklaşık süre.

100 milyon: YouTube'ta bir günde izlenen video sayısı.

5. KOBİ'LER ve SOSYAL MEDYA GERÇEĞİ.

Önemi giderek artan sosyal paylaşım sitelerinin üye sayılarının çokluğu ve "Facebook" örneğinde olduğu gibi üyelerinin demografik bilgilerine kolay erişilebilir olması, ticaret ve pazarlama alanında da sosyal medyayı cazibe merkezi haline getirmektedir. Yakın geçmişe kadar çoğunlukla eğlence ve toplumsallaşma ortamı olarak kabul edilen ve bu şekilde öne çıkan sosyal mecraların, yarının dünyasında sadece büyük ölçekli değil, orta ve küçük ölçekli şirketler tarafından da etkin bir pazarlama ve reklam aracı olarak kullanılması çok büyük ihtimaldir. Nitekim sözü edilen ölçekte firmaların her geçen gün bir yenisini daha sosyal paylaşım sitelerine katılmakta ve paylaşımlarını bu siteler üzerinden sağlamaktadır.

5.1. SOSYAL MEDYA'NIN TERCİH SEBEPLERİ

Sosyal mecralar üzerinden pazarlama ve reklam faaliyetlerinin çevrimdışı ortama nazaran maliyetinin çok daha düşük olması fakat hedef kitleye anında ulaşabilmesi ve daha fazla kullanıcıyı hedefleyebilmesi bu sitelerin cazibesini her geçen gün daha da fazla arttırmaktadır (Kotler, 1998). Bunun yanında sosyal medya sitelerinin, şirketler tarafından pazarlama ve reklam amaçlı kullanılıyor olması beraberinde elbette ki geri dönüş takibi, analiz ve ölçümlendirilmeyi de getirmektedir. Bu bağlamda henüz Türkiye'de çok fazla aktif olarak kullanılmayan sosyal medya analizinin de önemi giderek artacak gibi görünmektedir. Gün geçtikçe sayıları artan sosyal medya kampanyalarının yatırım getirilerinin (ROI), tıklama ve ziyaretçi sayılarının ölçülmesi tıpkı diğer çevrimdışı pazarlama stratejilerinde olduğu gibi, daha etki pazarlama planlarının oluşmasına meydan vermeye başlayacaktır. Bu şekilde sosyal medya pazarlamasının diğer mecralara göre daha esnek ve çevik bir yapıda, anında tepki verebilir şekilde hareket edebilmenin önünü açacağı gerçeği bu mecraya olan ilgiyi daha fazla arttıracak gibi görünmektedir (Elibol, 2005).

İnternetin hayatımıza hızla nüfuz etmesiyle birlikte ürün ve hizmet seçim şeklinde, satın alma kararı öncesinde yapılan araştırma, alıveriş öncesi ve sonrasına dair yaşanan süreçler tümüyle değişmeye başlamıştır. Tüketiciler, alıveriş için yerel tedarikçilerle yetinmek yerine, daha geniş coğrafi alanlara ve gerekirse ülke ve dünya bazında satıcılarla iletişime geçebilmektedir. Nitekim bu gelişmeler, sadece alıveriş öncesi ve alıveriş esnasındaki süreçleri değil, alıveriş işleminden çok sonraki süreçleri de daha etkin hale getirmiştir. Eskiden alıverişe dair sürecin en önemli aşaması alıveriş işlemi sonlanana kadarken, şimdi satış sonrası süreçlerin önemi artmıştır. Alıcı ürün veya hizmetlerden memnun

kalmadıysa bunu her mecradan kolayca dile getirebilmektedir. Bu sürece dair her türlü olumlu ve olumsuz deneyimlerin, bilhassa sosyal mecralarda yer alması şirket imajını önemli şekilde etkileyebilmektedir. Zira artık sosyal medya tarzı paylaşım siteleri sayesinde insanlar herhangi bir şey hakkındaki görüş ve önerilerini çok kolay ve hızlı bir şekilde paylaşabilmektedirler. Bu durumda da kişiler alışverişler öncesi, bu alanları kontrol ederek, ilgili konuda daha evvel yazılan öneri ve görüşleri inceleyerek satın alma stratejilerini bu bilgilere göre düzenlemeye gidebilmektedirler.

5.2. SOSYAL MEDYA'YI ETKİN KULLANIM AŞAMALARI

Sosyal Medya odaklı tüm sosyal ağlar, aslında gerçek hayat gibi işlem gören sanal bir Pazar gibidir. Bu nedenledir ki tıpkı gerçek hayatta olduğu gibi, bu sanal ortamda da hareket etmenin ve Pazar açabilmeyenin bazı önemli aşamaları vardır. (Erdal, 2002). Sosyal ağlara yeni giren bir şirketin öncelikli olarak katıldığı ortamın ne olduğunu anlaması ve o yeni ortamı tanıması gerekmektedir (Prabhaker ve diğerleri, 1995). Firma ve şahıs temsilcileri olarak katılacağı sanal topluluklarda, diğer topluluk üyelerinin hangi konular hakkında sohbet ettiğini bilmesi, bireyleri anlaması için onların dediklerine kulak vermesi ve konu hakkında gerekli teknolojik ve mesleki bilgilere sahip olması gerekmektedir. Sosyal ağlarda, tıpkı gerçek hayatta olduğu gibi, en etkili isimlere dair bir Pazar araştırması yapılarak, kendinden önce hangi firmaların girdiği ve nasıl bir gelişim içinde olduklarına dair bilgiler elde edilmelidir (Oraman, 2004). Grup üyelerinin markalar hakkında düşüncelerinin de ayrıca analizi yapılmalıdır. Sonraki adımda sosyal ağ kullanıcılarının oluşturulan kampanyaya katılım sağlamalarının olası nedenleri araştırılmalıdır.

Web 2.0 pazarlama şirketi Converseon'un CEO'su Rob Key'e göre sosyal medyada pazarlama stratejisini tasarlamının üç temel aşaması vardır (Fornell, 1996):

1) Potansiyel müşterilerin var olduğu sosyal ağların haritası çıkarılmalıdır. Böylece hedef kitlenin hangi sosyal ağları kullandığı belirlenmeli ve bu sitelere yönelik kampanyalar yaratılmalıdır.

2) Potansiyel müşterilerin yer aldığı sohbetlere katılım sağlanmalı ve konuşmaları tetikleyici bir yöntem izlenmelidir. Böylece hedef kitlenin aktif olarak yer aldığı sohbet konularında diyaloglar kurulmalı ve aynı konuyu tetikleyici konuşmalar yaratılmalıdır.

3) Düzenli olarak performansı değerlendirme ve raporlama yapılmalıdır. Bu sayede sadece kendi firması için değil, sosyal paylaşım ağlarında var olan diğer şirketlere dair hesaplarla ilgili bilgilerin de değerlendirmesi sağlanarak, daha esnek ve hızlı pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesinin yolu açılmış olacaktır.

5.3. SONUÇ

Günümüzde şirketler ürün ve hizmetleri için yürüttükleri pazarlama faaliyetlerinin sonuçlarını daha hızlı almak çabasında. Bu sonuca ise en makul bütçelerle ulaşmak istiyorlar. Tüketici ise birbirine benzeyen ürünler arasında, kendisine yakın hissettiği, deneyimleyebildiği, çevresinden referans aldığı, ilginç, şaşırtıcı ve yaratıcı pazarlama çalışmaları yapan markalara yöneliyor. Teknoloji ve internet, mobil kanallar, gerilla pazarlama, saha uygulamaları derken, pazarlama da çeşitleniyor, renkleniyor, her yerde yeni mecralar, kanallar oluşuyor.

20 yıl öncesine kadar, pazarlama ve reklam çalışmaları, kitlesel kanallar, yüksek bütçeler ve maliyetler nedeniyle yalnızca büyük gruplar tarafından yapılabilirken, şimdi artık, her bütçeye, her hedef kitleye, her alana uygun pazarlama çözümleri bulmak daha kolay hale gelmiştir. İnternetin, rekabetin şartlarını eşitlemesiyle birlikte fiziki dünyadaki eşitsizliği sanal âlemde bir ölçüde ortadan kaldırması, bilhassa Kobi'ler için nice büyük bir fırsatların da doğmasına vesile olmuştur. Bu yeni alternatifler sayesinde, şirketler, hedef kitlelerini net bir şekilde belirleyerek, doğrudan yönelebilir hale gelmişlerdir. Saha aktivitelerini, sosyal ağları, ekinlikleri, e-posta ile ya da mobil araçlarla pazarlamayı ya da interaktif uygulamaları kapsayan yeni kanallarda, her bütçeye, her Kobi 'ye göre bir uygulama var. Bir başka ifade ile pazarlamada aslında Kobi 'lerin dönemi başlıyor da denilebilir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kendilerini hedef kitlelerine tanıtmaları ve pazar paylarını genişletmeleri açısından sosyal medya Kobi'lere birçok avantaj sunmaktadır. Özellikle son yıllarda KOSGEB gibi kurumların hibe ve destek projeleri sayesinde internet erişimi ve kullanımı sağlayan Kobi'lerin sayısı hızla artmaktadır. İşletmelerin, internetin gelişimi ile birlikte e-ticaret alanında kendilerini göstermeleri ve sosyal medya ile pazarlama stratejilerini geliştirmeleri daha da önemli hale gelmiştir. Bu sayede küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için sosyal medyanın büyüme hızını kendi avantajlarına yönelik kullanabilme ve bu sayede global markalarla aynı platformlarda yer alarak firmalarını iş dünyasının bir parçası haline getirebilme imkanlarının yolu açılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akan, Y., Kaynak, S. (2005), Tüketicilerin Şikayet Düşüncesini Etkileyen Faktörler, Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, Ss. 63-2.
- Aktuğlu, I.,K, Temel A., (2006), Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor? (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 15, Ss.43-60.
- Alabay, M.N., (2008), Crm Rekabet Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi, İlke Yayınevi, Ankara.
- Armutlu, C.E. (2006), “İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri: Etkileşim Ve Şebeke Yaklaşımları”, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2006 Sayı:2.
- Bayuk, N. (2005), “Global Çağda Müşteri Ve Pazarlama Anlayışları”, Pazarlama Dünyası, Ss: 30-35.
- Blyth, J. (2001). Pazarlama İlkeleri, Çev: Y. Odabası, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Bose, R. (2002), Customer Relationship Management: Key Components For Its Success, Industrial Management&Data Systems, Vol: 102, No: 2, 89-97.
- Bozkurt, İ. (2000), Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Mediacat, Ankara.
- Çağlar, İ., Kılıç S., (2006) Pazarlama, Nobel Yayınları, Ankara.
- Çatı, K.- Koçoğlu C.M., “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 19.
- Doyle, P.(2003), “Değer Temelli Pazarlama”, Çev: Gülfidan Barış, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- Elibol, H., (2005), “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13: 155-162.
- Erdal, M. (2002): Elektronik Ticarete Web Site Stratejilerinin Pazarlamadaki Yeri Ve Sağlık Sektörü Üzerine Değerlendirmeler, Pazarlama Dünyası, Yıl 16, Sayı 2002-06.
- Fornell, C.(1996). Michael D. J. Eugene W. Anderson, J.Cha And Arbara Everitt B. “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Rpose And Findings” Journal Of Marketing, Vol.60, 7-18, October 1996.
- Gençosmanoğlu, F.E., (2006), Trafik Sigortası Bilgi Merkezinin Trafik Sigortasına Etkisi Üzerine Ekonometrik İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kotler, P. (1998), “4p Öldü Yaşasın 4c”. Kariyer Dünyası, 7, 92-95.
- Kotler, P. (2000), Pazarlama Yönetimi, Çev. Nejat Muallimoğulları, Milenyum Baskı, Beta, Vize-Kırklareli.
- Ofluoğlu, G., Arslan, G., Aydemir, S., (2006), Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi, Kamu-İş; C: 8, S: 4/2006.

Oraman, Y., (2004), “Kobi’lerde Crm:”Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Stratejiler”, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt: 11, Sayı:1, Manisa, 207-217.

Özturan, M., Roney, S. A., (2004). “Internet Use Among Travel Agencies İn Turkey: Exploratory Study”. *Tourism Management* 25, 259-266.

Tağraf, H., (2002), “Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.

Uysal, F., Ve Aksoy, Ş., (2004), “Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar Ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:7.

Üner, M. (2003), “Pazarlama Tanımı Üzerine”, *Pi Dergisi*, Sayı 44, Nisan.

Varinli, İ., (2006), *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Zineldin, M., (2000), “Beyond Relationship Marketing: Technolojicalship Marketing.”, *Marketing Intelligence And Planning*, 18/1.

QUO VADIS? (HANGİ DEĞERLERLE NEREYE?)

A. Sera ÖZBAŞAR
İstanbul Kültür Üniversitesi

Özet

Günümüzde ve 2023 gibi bir on yıllık görünür bir gelecekte küreselleşmenin ve rekabetin daha da hız kazanacağı ve sadece ortama ayak uyduran piramidal kuruluşların yaşamaya devam edeceklerini tahmin etmek bir kehanet olmasa gerek. Her gün onlarca piramit şeklindeki organizasyon yapısı ile temas halindeyiz. Bazısında alış veriş ediyoruz, bazısında günde sekiz saat çalışıyoruz, diğer bazılarında sosyal yaşantımızı ve aile düzenimizi sürdürüyoruz. Piramitler binlerce yıldır insanların ilgisinin çekiyor. Eskiden taştan yapılan piramitler şimdilerde kısmen sanal olarak inşa ediliyor. Piramit yaşamı için yapılan tüm yatırım hepsi niceliğe, gözle görünür elle tutulan değerlere yapılıyor, niteliğe pek az fon ayrılıyor. Kuruluşlarda kimi yerde nicelik (sayısal irilik) kimi yer de nitelik (kalite) öncelik alıyor. Az gelişmiş topluluklarda nicelik niteliğin açık ara farkla önünde yer alıyor. Bu öncelikler belli piramit yapılarında yerleşik konuma geçiyor. Piramitlerde kullanılan yapı malzemesinin özelliklerinde bu değerler kolayca görünüyor – uzmanlaşma, resmileşme, basamaklaşma, bölümlenme, gruplaşma, haberleşme, hatlaşma, karmaşıklaşma gibi değişik kalıplara temel oluşturuyor. Bu çalışmada, 2023 gibi bir köşe taşı tarihte önümüze bakarken, her fırsatta her ortamda değişim söz konusu edilirken, hangi çokça konuşulmayan değerlerin ön plana çıktığı ve bunlarla ilgili yakın gelecekteki beklentilerin neler olduğu 85 denekten oluşan bir alan araştırması ile belirlenmeye çalışmıştır.

Anahtar kelimeler: Piramidal yapılar, kültürel ayak izleri, kültürel miyopluk, değerler

Bilgi çağı...

Francis Bacon çok yıllar önce tarihi bir tespit yapmıştır – Bilgi güçtür. Günümüzde bilginin paylaşıldığı takdirde güç olacağı söylenmektedir. Birçok yazara göre çağımız bilgi çağıdır o halde bilgi yönetimi yapmak, bilgi işçileri ile birlikte çalışmak durumundayız. Durum böyle ise bilgi çağının gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğimize bakmamız gerekiyor. Etrafıma söyle bir bakıyorum. İşadamı, politikacı, yönetici göstermelik yatırımlar dışında “görünmeyen” alanlara yatırım yapmıyor. Nedenleri gayet basit – bunlara yatırım pahalı, sonucu gecikmeli geliyor, flaş başarı alınamıyor, kültürel bakış açısı niteliğe (kaliteye, keyfiyete) değil niceliğe (miktar, kantiteye) öncelik tanıyor. “Eksik yatırım” yapılan alanlara örnek olarak eğitim, sağlık, altyapı hizmetleri verilebilir. Eğitim seferberliği başlatılıyor, okuma yazma kursları açılıyor, kitap bağışları yapılıyor, dersliklerin sayısı hızla artıyor okul mezunları sayısında hızlı bir artış oluyor. Bunlar birer gerçek ama yetersiz. “Eğitimin iyisi kötüsü olmaz eğitim eğitimidir” diye tek boyutlu düşünen bir toplumda bundan fazlası beklenmemeli. Eğitimin diğer boyutu olan eğitimin etkenliği konusunda hiçbir ağız bıçak açmıyor. Okuma yazma oranının daha düşük olduğu geçmiş yıllarda rüşvet, hırsızlık, yolsuzluk, yoksulluk şimdiki seviyelerinin çok altında idi. Çalışmak ibadete eşit

sayılırken ne oldu da başkasının sırtından geçinip, sırt üstü yatmak çalışmanın yerine geçti. Ne oldu da eğitim seviyesi yükseldikçe suç işleme oranlarında artış oldu, kap kaççıların köşe başında konumlanmasına, her yerde gecekonduların yapılmasına göz yumuldu. Sağlık konusunda da benzer bir durum yaşanıyor. Sağlık personeli sayısında hızlı artışa karşılık hastane hizmetlerindeki kuyruklar ve servis sunucularının vurdumduymazlığı yok edilemiyor. Altyapı hizmetleri ise ayrı bir öykü. Aynı yol yirmi değişik iş için yirmi defa kazılıyor, her seferinde üstüne yalan yanlış asfalt dökülüyor. Paranla rezil oluyorsun. Bu sayısız örnek doğal olarak bir soruyu akla getiriyor. Bilgi çağında bu gariplikler nasıl oluyor da hızla artıyor? Sorunun kaynağı ne?

Körelen beyinler...

Sorunun başlıca iki kaynağı olduğu söylenebilir. Birincisi eksik ve dengesiz beslenme. Fazla ve sürekli tahıl ile beslenmenin beyinsel fonksiyonları körelttiği, beynin işlemesi için fosfor, protein içeren yiyeceklerin tüketilmesinin gerekli olduğu biliniyor. Az gelişmiş ülkelerde temel besin maddesi tahıldır. İkinci sorun kaynağı insanların piramitlerde sahiplendikleri değerlerle yoğurdıkları “öz kurgulu berbat koşullarda” yaşamakta ısrar etmeleri. Piramitler içinde yer aldığımız aile, iş ve sosyal yaşamımızın temel organizasyon yapısını oluşturuyor. Bu yapılaşmanın ayrıntılarına girmeden önce sorunun asıl kaynağını yeniden tanımlayalım – sorunların temelinde “kaynak fukaralığı” değil “beyin fukaralığı” yatıyor. Yeterince kaynak var çünkü israf edilebiliyor, ama onu yönetecek yönetim kültürü temeli yok. Tanışlarına ihaleleri armağan eden kamu yöneticisi, çevreye eline ne geçerse döken, kaçak elektrik kullanan, haksız yere yeşil kart edinenle aynı sokakta yaşayanlar kendi ve çocuklarının geleceğini ipotek ettiğinin farkında bile değil. Dünyün çözümlerinin bugünün sorunlarını yarattığının ve bugünün çözümlerinin de yarının sorunlarına tohum ektiğini bilmiyor, kısmen anlamazlıktan geliyor. Akli evliliği, uyanıklığı (canını) onu seçen, aynı mekânda beraber yaşadığı insanlar pahasına (canından aziz dediği cananlara) tercih ediyor. Sorulduğunda peşin mazereti hazır – “Ben her şeyimi milletim için yaptım!!!”

Robert Frost beynin işleme süresine ilişkin bir tespit yapıyor – “Beyin muhteşem bir organımız. Sabah kalkar kalmaz çalışmaya başlıyor ve işe gidinceye kadar durmuyor.” Birçok organizasyon insan beyinini çalışmaz hale dönüştürecek ciddi bir uğraş içinde görünüyor. Organizasyonlar paradigmalarımızı (yönetme model veya gözlüklerimizi) kırılmaz çerçevelere oturtuyor, at gözlüğü kullanımının serbest bırakıyor, tek tip düşünce arenası kurguluyor, kimine ömür törpüsü oluyor, kiminin egosunu patlatacak kadar şişiriyor.

İnsanların beyinini körelten, davranış bozukluklarına yol açan, yirmi veya yirmi beş yılda hurdaya çıkarıp tamamen işe yaramaz hale getiren organizasyon yapılarındaki yaşamdır. Sağlıklı yaşam için beslenme reçeteleri piyasada kapışılırcasına satılıyor ama bu ezayı, cefayı çekenler sefa sürecekleri doyurucu organizasyon yapısı reçeteleri yazamıyorlar. “Ne de olsa terzi kendi söküğünü dikemez,” deriz. Bu piramitlerin temel özelliklerindedir onlara bakalım:

Piramidin Gizemi

Piramidin insanlar tarafından üç beş bin yıl önce anıt yapılar olarak kullanılmaya başlandığını kalıntılardan öğreniyoruz. Önce firavunları, krallara mezar olarak inşa edilen piramitler şimdilerde günlük yaşamımızın her tarafına girmiş durumda. Nereye giderseniz gidin sizi piramitler karşılıyor. Piramitlerin az da olsa bazıları dost, bazıları ise düşman. Mükemmel piramitler yanında köhne, her tarafı dökülen, delik deşik, berbat kokular saçan, dibi delik piramitler de var. Farkında olmadan her gün onlarca, yüzlerce mükemmel – köhne piramitle karşılaşılıyor, kimisinin içinde alış veriş diyor, kimisinin içinde kayboluyor, kimisinin içinde yaşamaya, kiminin ne iş yaptığını anlamaya, kiminin kötülüklerinden korunmaya çalışıyoruz. Firavun piramitlerinde keşfe çıkan bilim adamlarının ve talana çıkan mezar kapkaççıların başına gelen, cinayet romanlarına konu olan esrarengiz olaylar her gün birkaç kez başımıza geliyor. Benim ilgimi daha çok kokuşmuş piramitler çekiyor.

Piramit üçgen, kare veya çok köşeli taban üzerine oturan, üçgen kenarların bir tepe noktada bittiği bir yapıdır. İlk piramitler önce toprak yığınlarından sonra da taş bloklardan imal edilmiştir. En meşhur piramitleri Mısırlılar yapmıştır. Ancak Çin, İtalya, Peru, Meksika gibi ülkelerde de çok sayıda

anıt piramit bulunmaktadır. Tarih kitaplarından öğrendiğimize göre Mısır piramitlerinin tarihi İ.Ö. 3200 yıllarına kadar uzanıyor. En meşhurları Cheops, Khephren ve Mycerinus adlarıyla biliniyor. Artık şimdilerde piramitler taş blokları üst üste koyarak imal edilmiyor. Piramitlerden bir türlü vazgeçemeyen insanlar bu özelemlerini sanal piramitler yaratarak gideriyorlar.

İster taş, beton, cam, plastikten yapılmış olsun ister sanal olsun piramitlerin bazı belirgin özellikleri var -

Piramitleri insanlar tarafından inşa edilir. İlk yapıldıklarında çok sayıda insan kullanılması ve uzun zaman gerektirirken şimdi yapım teknikleri çok gelişti, az sayıda insanla hemen inşa edilebiliyorlar. Mısır'daki piramitlerin inşasında 20,000 kadar işçi kullanıldığı sanılıyor. Şimdilerde o kadar insanı bir gecede piramitlere doldurmak mümkün oluyor. Piramit inşaatında neredeyse herkes uzmanlık kazandı.

Mısır'da eski tarihlerde firavunlara mezar olarak yapılırken şimdilerde çok sayıda insana mezar olacak şekilde yapılmaktadır. Piramitler yere çok sağlam basar. Yan yatırmak veya devirmek son derece zordur. Şimdilerde piramit bürokrasisini kurmak, karmakarışık hale getirmek çok kısa sürede yapılabilmektedir.

Piramitlerin içi dışarıdan içine girilmesin, girenlerde bir daha güneş görmesin, kaybolsun diye karmakarışık halde tasarlanır. İçinde hazine var zannı piramitleri çok çekici hale getirir. Herkes yağmalamak için içine girmeye can atar. Piramidin yağmasını önlemek için piramitlerin içine çıkmaz galeriler, tuzaklar, aldatmacalar yapılır.

Piramidin bir tepesi vardır. Bu tepeye genellikle tırmanarak çıkılır. Eğer piramidin sahibi ile akrabalık varsa yukarı tırmanılmaz, tepeden atanılır. Yukarı çıktıkça çevresi daralır. En üstten bakınca aşağısı küçücük, en alttan bakınca yukarısı küçücük görünür.

İç duvarları, koridorları, odaları firavunun yaşantısından kesitler gösteren desenler ve resimlerle, hiyerogliflerle bezenmiştir. Şimdilerde kurucu, üst yönetici resimleriyle bezenmektedir.

Piramitler, kesme taş blokları üst üste koyarak yapılır. Bir üst sıradaki taşları alttaki taşlar ayakta tutar. Ancak en alttaki taşlardan birini üstteki taşların ağırlığından dolayı yerinden çıkarmak neredeyse imkânsızdır.

İnşasında her işçi grubu yapımın bir bölümünden sorumlu tutulmuştur. Görkemlidir, görünce herkesi etkiler. Günümüzde kurum piramitlerinin görkemi gökdelen binaları ile simgenilir.

Piramidin yapı malzemesi..

Piramitlerin değişik görüntüleri olabilir. Bu görüntüler kâğıda, organizasyon şemaları adıyla aktarılır. Piramitlere dikey, klasik soyağacı, katlanmış, yatay, dairesel, lineer gibi değişik adlar verilebileceği ve değişik şekillerle ifade edilebilir (Ülgen, 1989). Adı ve kâğıda çizilen şekli nasıl olursa olsun piramitlerin başarıyla inşası için bazı işlemlerin yapılması gerekir. Uzmanlaşma (Herkes yetiştigi bilgi dağarcığının izin verdiği kapsamda iş yapar.) Resmileşme (Her işin resmi bir yapılış usulü vardır. Kalabalık, uzunca ve yazılı olması tercih edilebilir.) Basamaklaşma (Kat üstüne kat çıkılır, buna da hiyerarşi adı verilir. Ne kadar çok kat olursa piramit o kadar görkemli olur.) Bölümleşme (departmanlaşma adı da verilir. Her işlev farklı bir bölümde kabile düzeni içinde yapılır.) Gruplaşma (Dağıtılan iş ve işlevlerin toparlanması, birbirine uyum sağlaması için komiteler, komisyonlar, takımlar oluşturulur.) Haberleşme (Herkesin kullanım zaman ve şartları belirlenmiş özel iletişim hatları vardır.) Hatlaşma (Emir – komuta yani emredenlerle, kurmaylar yani akıl verenler ayrı hatlarda konuşlandırılır.) Karmaşıklaşma (İşler ve ilişkiler içinden çıkılması çok zor bir labirent haline dönüştürülür.)

Piramitlerde yarış...

İnsanlar kendilerinin kurduğu sanal piramitlerde yaşar, ilerler, yer içer, geçinir, emekli olur, alış veriş eder. Piramitlerle öyle veya böyle işi olan başlıca insan tipleri belirlemek mümkündür - Çalışan, yönetici, lider, patron, bürokrat, danışmanlar, satıcılar, müşteriler ve hissedarlar piramidin yanı başındaki çevre - köy – kasaba – kent, bunların halkı ve nice diğer paydaşlar. Piramitte insanlar arasında amansız

bir yarış vardır. Müşteri en iyi mal ve hizmeti, en ucuz, en çabuk şekilde almaya çalışır, maliyeci vergiyi çokça, zamanında toplamak ister, satıcı parasını zamanında kasasına koymak için çabalar. İçerideki yarış ise daha ilginçtir. Bu yarış tepeye en hızlı tırmanma, bir kademedен diğerine uzun atlama, yükseğe zıplama, güç kazanma, ego tatmini, saygınlık kazanma, mevki kapma, kaynak alma için itiş kakış gibi alanlarda yapılır. Yukarı çıkmak, manzaralı lüks üst katlarda oturmak isteyenler için tırmanma şartları vardır. Bazen ağır vasıtalar şartları tıkarlar. Yolda benzini biten, bozulan, lastiği patlayan, rotu çıkan, aksı kırılan, bijon kesen araçlar olur. Kimisini iterek, kimisini çekerek gidecekleri yere kadar götürülür. Rahatına düşkünler ve anahtarı olanlar merdivenden yürümek yerine istedikleri tepe katlara asansörle çıkarlar. Bu yol, bazı merdiven boşluklarında ve katlarda çöreklenenlere bulaşmadan kolayca aşmaya yarar.

Performans...

Piramitte performans değerlendirmesi vardır. Birileri diğerlerini değerlendirir. İlkel piramitlerde üst sicil amiri olarak astına değer biçer. Yönetici kuruluş için olan en iyisini ve müşterinin ne istediğini ona sormadan bilir. Gelişmiş piramitlerde ise 360 derece bakış açısından herkes birbirini değerlendirir. Üst kattakini alt kattaki, yan masa veya dairededekini diğer yandakini objektif, sübjektif veya karma bir esasa göre tartar. İster keyfi, isterse kan bağına yapışık, ister kıdeme bağı olsun, isterse de liyakate bağı olsun, “Ne kadar ekersen, o kadar biçersin,” anlayışı, “kazandır – kazanırsın” söylemi hâkimdir. Herkesin bilançonun dibinin siyah mı kırmızı mı olduğuna bakmaktan gözler kan çanağına dönmüş vaziyettedir. Her şey sayılara bağlıdır. Çok sat çok komisyon al! Kaça aldın? Daha ucuzu yok muydu? Paraşütü en ucuz fiyatı verenden mi aldın? Evet, nasılsa ben kullanmayacağım...

Beceriksizlik...

Piramitlerdeki yarışların sonucunda beceriksizlik seviyesi ortaya çıkar. Kimse kabullenmek istemese bile herkesin (bireysel) ve her kurumun (kolektif) er veya geç varacağı bir beceriksizlik düzeyi vardır. Peter İlkesi adıyla bilinen bu ilke neredeyse yarım asır önce ortaya konduğu halde (Peter,1969) günümüzde tedavi edici herhangi bir önlem alınmadığı gözlenmektedir. Alınsaydı beceriksizlik hatta süper beceriksizlik konumuna erişmiş kişilerin gösterdikleri arazlara bu kadar sık rastlanmazdı – üstü kâğıt, kitapla dopdolmuş karmakarışık bir masa, çok sayıda telefon cihazı, kâğıt ve dosyalara aşırı tutku veya her türlü belgeden korku, her sorunu şema, akış diyagramına dökme, kararları erteleme, daha büyük masa, kocaman bir oda, çok katlı dev bir bina talep etme... Potansiyel beceriksizlik düzeyleri ile insanların değişmeye karşı direnme içgüdüleri arasında bir bağ kurulabilir. Beceriksizlik düzeyine kısa sürede erişme potansiyeli yüksek olanların değişime direnme katsayıları potansiyeli düşük olanlara göre kat be kat daha yüksektir.

Piramitte direnme...

Piramitte direnç vardır. Piramitlerde değişikliğe direnme hemen öğretilir, çabucak öğrenilir, vakit kaybetmeden anında çok etkili bir biçimde uygulamaya sokulur. Piramitlerde çok sayıda değişim karşılığı vardır. “Rahatça otururken niçin zahmete girip değişelim” diye düşünenlerin sayısı çok yüksektir.

Değişmeye karşı direnci ifade eden en başarılı açıklamalardan biri $C = (A \times B \times D) > X$ formülüdür. (Beckhard and Harris, 1987). Formülün tercümesi şöyledir: Mevcut durumdan duyulan tatminsizlik (A), önerilen değişimin istenme derecesi (B), değişimin yapılabilirliği (D) çarpımı ile elde edilen değer değişimin maliyetinden (X) daha yüksek ise değişim (C) olur. Formüle göre A, B veya D değerlerinden herhangi birinin sıfır değeri alması halinde asla değişim olmaz. İşte değişimi bu formül ile açıklamayı tercih edersek değişimin olmaması için en uygun mekânın piramitler olduğunu görürüz.

Piramitlerde tatminsizlik çokça konuşulur ama çoğunluk tarafından duyulmaz...

Piramitlerde doyumsuzluktan söz edilir ama çoğunluk piramidinden çıkıp daha iyi bir piramide gitmeyi düşünmez. Her yeni piramit, yeni bir labirenttir (Koçel, 2001). En acar, mücadeleci ve başarı hevesli kişi bile hiç bir piramidin insanı aşırı ölçüde yıpratana aşındırma etkisine uzun süre dayanamaz. Piramit sakinleri arasında geçen şu tipik konuşmalar bu düşüncüyü destekler – “Geçinip gidiyoruz, işte.

Sallabaşımı al maaşımı. Bana ne faydası var? Ekstra bir şey ödeyecekler mi? Bir de başımıza yeni iş mi alacağız? Şurada emekliliğimize ne kaldı ki? Aybaşına kaç gün kaldı? Bu ay ikramiye var mı? Bu ay zam var mı? Yaz tatiline ne zaman çıkıyoruz? Saat hala daha 5 olmadı mı?

Piramitlerde değişim genellikle istenmez...

Değişim önce değişim sorumluluğunu kabullenmek ve üstlenmek gerektirir, sonra değişimi becerecek düzeyde bilgi, yetenek ister. Diğer koşullar arasında asla yılmamak, ısrar, sebat ve bağlılık vardır. Piramit bu yönde her girişimi engellemek üzere koşullandırılmıştır. Kendi işine baksana! Sana ne? Üst yönetim dünyada kabul etmez! Sen kendini kurtarıcı mı sandın! Erken öten horozun başını keserler!

Piramitlerde yapılabilir değişiklik sayısı çok azdır...

Değişimin kendine özgü bazı karakteri yapılabirliği, başkasının engellemesine ihtiyaç bırakmadan kendiliğinden önler - Değişim doğrusal değildir. Çoğunlukla başı ve sonu açıkça tanımlanamaz. Değişimin etkili olması için birden çok sayıda iyileştirme çabasını bitştirmelidir. Değişim üstten alta ve alttan üste doğru olur. Değişim içinde önemli bir kişisel boyut vardır. Başarılı ve sürdürülebilir bir değişim için ölçümleme gereklidir (Moran & Avergun, 1998)

Nitelik – nicelik ikilem mi?

Bir seçim yaparken “ya o, ya bu,” mantığı yerine “hem o, hem de bu,” mantığı yerleştirilebilir mi? Ya gece olur ya gündüz; ya kadın olur, ya erkek; ya sıcak olur, ya soğuk, ya nicelik (miktar) olur ya da nicelik (kalite) yerine, hem gece olur hem gündüz, hem kadın olur hem erkek, hem sıcak olur hem de soğuk, hem nicelik olur hem de nitelik olur diyebilir miyiz? Niceliğe doyum aşamasını atlayıp evrimi tamamlayabilirsek “Evet.” Ancak toplumları aşılmaz bir şekilde bir nicelik tutkusu sarmış sarmalamıştır.

Büyük kuruluşların görkemli binaları olur. Tarihte de hep böyle olmuştur. Pan Am binası New York kentinin göbeğinde bir anıt gibi yükseldi. Kuruluş değişime ayak uyduramayınca bina satıldı, geriye kiralandı ve bir süre sonra şirketle beraber tepesindeki meşhur dev Pan Am tabelası anılara karıştı.

İkiz kuleler 11 Eylül saldırıdan önce Büyük Elma'nın simgelerinden biriydi. Birçok rekoru eline tutuyordu. Bir saat içinde üç binden fazla insana mezar oldu. Birkaç kez daha saldırıya uğramıştı ama bu seferki saldırının boyutu kimsenin aklına hayaline bile gelmemişti. Gerçek öyle miydi? Bir meczup bir 10 Kasım günü anma törenleri sırasında Anıtkabir'e kiralık uçak ile dalmayı planlarken yakalanmıştı. Paylaşılan bilgi görkemi yenemedi, paylaşılmayan yendi.

Amerika'nın 2000 yılındaki en büyük 16. 2001 yılında en büyük 5. şirketi olan enerji devi Enron şirketi gümbürdeyerek batarken beraberinde Başkanın kayınvalidesi dâhil olmak üzere binlerce kişi ve şirkete ortak olan binlerce çalışanı sürükledi. Adeta karada bir Titanic faciası yaşandı. Amerikan tarihinin en büyük ikinci iflası olduğu söyleniyor. Dev erkek dergisi Playboy, Enron kadın çalışanlarına elini uzatıyor – gelin epeyce dekolte sayılacak resimlerinizi yayınlayalım, kaybettiğiniz paralara kavuşun. Playboy kapısında upuzun bir kuyruk oluşuyor.

Uzaklara gitmeye gerek yok iki yıl önce dakika başı reklam yapan, frapan parlak renkli ilanlarla “Gel, gel, ne getirirsen getir, kabulüm, tek gel,” mesajlı reklamları olan bankalardan kaç halde hayatta.

Bir konaklama zinciri yöneticileri kendi aralarında mutfakta kaç kişinin çalışması gerektiğini tartışıyorlar. Yönetici “40” diyor, ısrarlı. Patron “30” diye cevaplıyor, o da kararlı. Yönetici hadi “38 yapalım” diyor. Patron taviz veriyor “33 yapalım.” Yönetici “Vallahi servis yetiştirilemez.” Patron “Peki 34 olsun.” Kalite adam sayısına göre belirleniyor, “Hangi süreçler var; Her biri kaç kişi gerektiriyor? Çevrim süresi ne?” gibi sorular konu bile edilmiyor.

Örnekleri daha da artırmak mümkündür. Bu sayılarla ebat belirleme, büyüklük sevdası öyle veya böyle bir yerde iflas ediyor. Nedeni, niteliğe geçişin bir türlü becerilememesi.

Nitelik bunalım...

Nitelik, bildiğimiz diğer adıyla kalite ciddi bir bunalım geçiriyor. Örnek çok – Titanic yolcu gemisinin batışı, Hindenburg zeplininin yanışı, Pearl Harbor baskını, Challenger faciası, Küba krizi bunlardan sadece en çok bilinen bir kaç. Uzaklarda aramayalım 2000 yılının sonbaharından itibaren yaşanan ve bizi görülmemiş derecede fakirleştiren kriz ne siyasi, ne ekonomik ne de finansal (nicelik) bir karaktere sahiptir. Kısaca kalitesizliğin (nitelik yoksunluğunun) bizi getirdiği iflas eşiği noktasıdır.

Kültürel ayak izleri...

Kültürel gözlükler yaşantıya ve dünyaya şekil vermemizde en büyük rolü oynuyor. Davranışımızı yönlendiriyor. Çevreye bakarken kullanılan gözlüğün cam numaralarına bakarak geleceğimizi tahmin etmemiz mümkün. “Kültürü belirleyen temel güçler vardır. Bu güçleri anlamaz isek insanlar, değerler, ürünler Champolian tarafından çözülmeyen önce çivi yazısının konumunda kalacaktır (Rapaille 1999). Kültürel bilinçaltı ayak izleri anlaşılmadığı takdirde yapıcı güçleri harekete geçirip yıkıcı güçleri durdurmak mümkün olmaz.

Jack Welch kendini iş dünyasında bir efsane haline getirdi. Onu ve General Elektrik şirketinde yaptıklarını bilmeyen hemen hiç kalmadı. Kısaca bu zatı efsane yapan nedir ona yakından bir bakalım (Tichy,1993, Slater,1999).

1981 de işbaşına geçince elinde ne vardı? Güçlü bir bilanço, yavaş işleyen bir bürokratik yapı, küresel nitelik göstermeyen işler ve alçak gönüllü bir teknoloji. Ölçülebilir sorunları arasında kazanç vasattı, nakit akışı sermaye yatırımları ve çalışma sermayesi ihtiyaçlarından dolayı sürekli sorun çıkarıyordu, verimlilik % 1 veya % 2 kadardı ve % 7 ile % 9 arasında olan faaliyet karları yeterli değildi. Yumuşak sorunlar ise karar verme yavaşlığı, yer kapma kavgaları, içeri odaklanma ve yenilik yaratamamaktı. Elindeki bu beş benzemezle rest çekti. Oyunu üç hamlede kazandı. Birinci perdede ahaliyi uykudan kaldırdı. Değişim isteğini harekete geçirdi. İlk adımında devrimi başlattı. Üst yönetimle beraber değişimin gerekliliğini tartıştı ve ikna etti. İkinci adımda değişime karşı olan direnmeyi kırdı. Teknik direncin bürokratik alışkanlık ve uyumsuzluğunu yok etti, bilinmez korkusunu yendi, önceden insanlara yapılan kocaman yatırımını korudu. Politik direnci kaynak paylaşımını düzeltti, güç koalisyonlarına gözdağı verdi, kültürel direnci eski kültürel düşünce yapısını değiştirdi, polis gücünü bütçeden rakip karşılaştırmasına taşıdı, kuruluş için medyayı iletişim için kullanmaya başladı, eski kültürün ayak izlerini taşıyan 15 yıldır kullanılan ders kitabı niteliğindeki hizmet içi eğitim kitaplarını sembolik olarak yaktı, liderlere yenilerini yazdırdı. İkinci perdede vizyon kazandırdı. Kuruluşların üç temel taşı olan mal ve hizmetleri üretecek insan, sermaye, bilgi ve teknolojiyi organize eden teknik sisteme; güç dağıtımını, ödülleri ve kariyer olanaklarını düzenleyen politik sisteme ve kurumda paylaşılan normlar, inançlar ve değerlerden oluşan kültürel sisteme ufuk kazandırdı. Üçüncü perdede mimariyi değiştirdi. Dikey sınırları - hiyerarşi tavanını - kaldırdı. Hiyerarşi kademelerini azalttı, yöneticilere verdiği yan ödemeleri kaldırdı, kazancı artırma esasına bağlı teşvik sistemlerini genişletti. Yatay sınırları - Yan duvarları - yok etti. Çapraz işlevsel takımlar kurdu, proje takımları geliştirdi ve ortaklıklar oluşturdu. Dış sınırları – dış duvarları ve bahçe duvarlarını – yıktı. İşbirlikleri yarattı, müşteri tatminini ölçtü ve GE müşteriler ile kendine ürün satanlar arasında takımlar oluşturdu.

Kısaca insanların sisteme bakış gözlüklerini değiştirmeyi başardı. Herhalde işe başlarken tüm çalışanlara verdiği ilk ve son mesajı tahmin etmeye çalışıyorum – “Ya değişeceksiniz ya da değiştirileceksiniz.”

Sıra bu deneyimlerden istifadeye geldi de geçti bile. Dünyada büyük çaplı değişim yapabilen insanlar az sayıda. Ford şirketinde Henry Ford bunu başardı, General Motor Alfred Sloan, Jr ile başardı, Microsoft Bill Gates ile başardı, Chrysler Ford’da işten uzaklaştırılmış Lee Iaccoca ile başardı ve General Electric Jack Welch ile başardı. Onlar lider olarak başardı bizde takım olarak niçin başarmayalım. Sahip olduğumuz dünya çapındaki bir iki ilk örneğe gerçekten sesi çıkabildiği ölçüde “Türkiye, maruf kişilerle değil, kendi ile onur duyuyor,” diyerek bağırabileceğimiz bir ilk ekleyelim. Buyurun, piramit oturanlarına açık davetiye...

Gözlük reçetesi...

Kültürel miyopluk, kültürel gelişmenin yönünü görememek, kültürüne pozitif ivme kazandıramamak ve kendi kültürünün en iyi olduğunu iddia etmektir. Kültürün iyisi kötüsü yoktur, yapıcı olanı yıkıcı olanı, diriltene, iyi edeni, kötüleştireni, kötürüm edeni, vardır. Kültürel ayak izlerinin yapıcı hale getirecek güçler nelerdir?

Gelecekte, yakın veya uzak, neler olacak neler? Hepimiz merakla bekliyoruz. Kimimiz masa başından kehanet üstüne kehanette bulunuyor; kimimiz medyumlara gidiyor; kimimiz Tarot falına baktırıyor; kimimiz yatırlardan işaret bekliyor; kimimiz kuruluşlarda avuç dolusu paralar verilerek kurulan stratejik planlama birimindeki parlak zekâların ürettiği olası senaryolara güveniyor; kimimiz devlet büyüklerinin bol sivri biber fiyatı ve sushi lokantası sayısının artmasına bağlı analizlerine; kimimiz eli kolu bağlı başına gelecekleri çaresizlik içinde bekliyor.

Nereye?

Birçok araştırmada nereye gidildiğinden değil de nereden nereye geldiğine bakılıyor. Yapılan araştırmalarda değerlerin yıllar boyunca nasıl bir seyir gösterdiği gözler önüne seriliyor.

Burada bir kehanet, tahmin, öngörü yapmak sonra bunlara kendimizi camı gönülden inandırmak yerine, başımıza geleceklere genel hatlarıyla hazırlıklı olmak ve hüsrana karşılaşmamak, olasılıklara karşı yeterli bir güvence zırhı oluşturmayı daha uygun buluyorum. O nedenle paradigma perdesini kaldırırken donatıldığımız tekniklere ek olarak kullanacağımız gözlüğün cam numarasını yeniden gözden geçirmek daha akılcı geliyor. Gözlük almak için doktora gittiğinizde gözünüze üst yarısı kesik bir çerçeve yerleştirir ve değişik camlar takarak karşıdaki yazıları okumanızı ister. En uygun camı bulunca da size bir reçete yazarak gözlükçüye gönderir. Gözlükçü de beğendiğiniz çerçeveye bu numaralı camları yerleştirerek, ayarlar ve size verir. Asıl görüntüyü yakalayabilmek için de bazı bulanık görüntüleri gözlüğün camlarını (aynen televizyonda net görüntü almak için ince ayar yapmış gibi) değiştirerek netleştirmek gerekiyor. Bazı sabitlemiş kabullerden vazgeçmek, at gözlüğünü atıp farklı gözlük camı kullanmak, zor da olsa yapılması gerekenlerin başında yer alıyor.

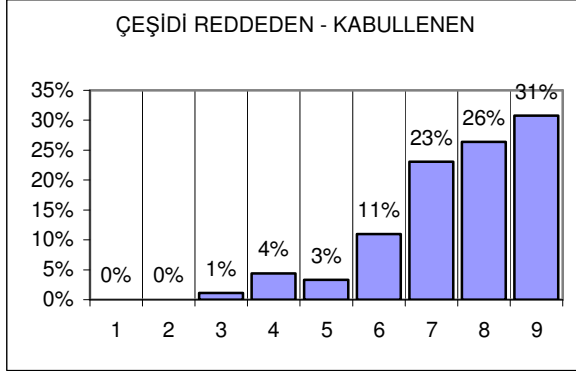
Araştırmada bir işyerinde birinci basamak veya orta kademe yöneticisi olarak çalışan ve hali hazırda iki ayrı üniversitede genel işletme yüksek lisans öğrencisi 85 deneğe gelecek beş yıl içinde iş yaşamında 15 değişik boyutta dokuz ayrımlı bir ölçek üzerinde iki uç değer arasında nasıl bir görünüm göstereceği sorulmuştur. Daha sonra bu değerleri (burada yer almayan) insan kaynakları politikalarını tasarlamada kullanmaları istenmiştir. Değerlerin konumlarını belirlerken deneklere özellikle arzu ettikleri değil gerçekçi olarak beledikleri durumu işaret etmeleri istenmiştir. Sonuçlar aşağıda gösterilmektedir. İki farklı grup öğrencilerin verdikleri yanıtların % 99 güven sınırları içinde istatistik farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Burada tartışmaya alınmayan diğer bazı organizasyon tasarımı boyutlarının başlıcalarını belirtmekte yarar görüyoruz: Merkezleşme eğilimi (merkezcil-merkezkaç); itaat eğilimi (körü körüne itaat – makul olana itaat); gerekçelendirme eğilimi (mevzuata sığınma – akliselime başvurma); odaklaşma eğilimi (sonuca odaklanma – sürece odaklanma); eylem yaklaşım (yapıp sonra düşünen – düşünüp sonra yapan); hedef eğilimi (rastgele hedefli - yüksek hedefe sahip); doğruluk eğilimi (sözde doğru, öзде doğru); değerlendirme eğilimi (sübjektif – objektif); sorumluluğu sabitleme eğilimi (sorumlu arayan - hatayı arayan); özümleme eğilimi (taklitçi – özgüncü); durumu sürdürme eğilimi (yaratıcılığı destekleyen – statüko sürdüren); birliktelik eğilimi (bireyselci – takımıcı); eleştiriye bakış eğilimi (eleştiri sevmeyen - eleştiriye hoşgörülü); vade eğilimi (şipşak kısa vade düşünen – makul vadede düşünen); risk taşıma eğilimi (riskten kaçınan - ölçülü risk alan); yetkilendirme eğilimi (yetki devri yapmayan – yetki devreden); inceleme eğilimi (yüzeysel – derine dalan).

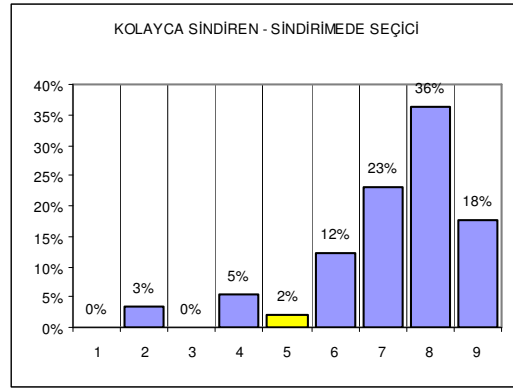
1. Gözlüğün sindirim “kolayca sindiren – sindirmede seçici” camı...

İç yani dışın tersi ile ilgili çokça deyimimiz var. Ne de olsa duygusal insanlar içlerine bir şey atarlar - İçimiz sızlar (kalbimizde acı duyarız); içimiz sıkılır (daralırız, oyalanacak bir şeyler bulma

ihtiyacı hissederiz); içimize doğar (malum olur, sezeriz); içimizi geçiririz (içimizi çeker ferahlarız); içimiz bulanır (tiksiniriz); içimiz ezilir (açlık hissederiz); içimiz gider (erişemeyiz ama özlem duyarız); içimizden güleriz (belli etmeden seviniriz); içimiz kabul etmez (midemiz almaz); içimiz kan ağlar (kederleniriz); içimize kapanırız (sıkılıp bunları kapıları pencereleri dünyaya kapatırız); içimiz kararır (umutsuzluğa düşeriz); içimiz yağ bağlar (sevinip, ferahlarız); içimize işler (çokça dokunur); içimize kurt düşer (kuşkuya kapılırız) ve içimize sinmez (rahat ettirmez). İçimize sindirememeye gelince - sindirim zaten içsel bir olaydır. Sindirirken tada varılmaz. Tada ağızda varılır, midede değil. Yenen midede olsa olsa ekşime, hazımsızlık, ağrı yapar. Sindirim, yenen bir yiyeceğin geçmesi ve geçtiği yerlerde de özümlemesi

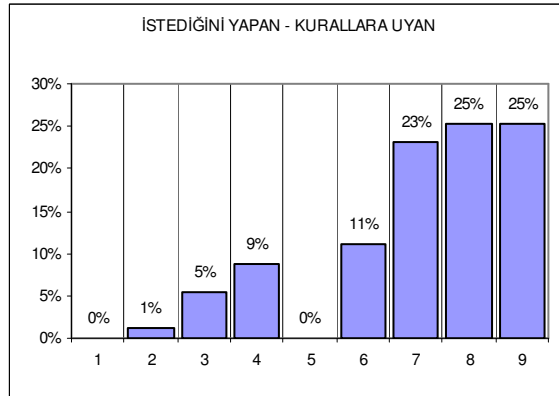


mideye oturmada geçerek ince ve kalın bağırsaklara sürecidir. “İçime sindiremedim,” sözünde de aynı anlam gizlidir. Yerli yersiz kullanılan “sindiremedim” sözcüğü fikri kabul ettim ama bir türlü hazmedemedim, mideme oturdu demektir. Sindiremedim diyene sormazlar mı? Yemeseydin daha iyi olmaz mıydı? Yemeseydi hiç sindirme zorluğu çekmezdi. Niçin gözlüğe kaçamak, bir başkasının söylediği “içime sindiremedim” camı yerine sindirmede seçici olan kendi “benim fikrim şudur” camını koymuyoruz.



2. Gözlüğün keyfilik “istediğimi yaparım – kurallara uyarım” camı...

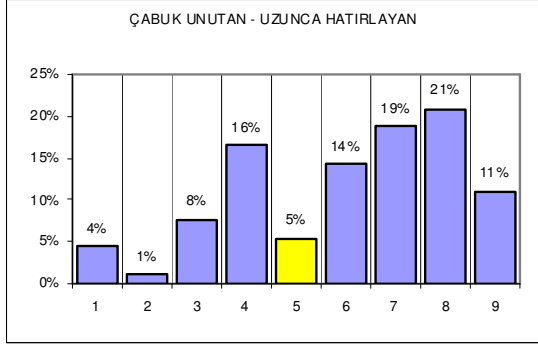
Sanki tren bizi bekliyor gibi hepimizin kafasında canım trene bugün binemez isem yarın binerim düşüncesi var. Tren kalktı gidiyor, “Arkasından koşalım mı koşmayalım mı?” derken çoktan aldı başını gitti. Zaten ne bilet vardı ne de trende seyahat edebilecek görgü ve bilgi. Bir ikinci tren kaldıraalım diyorlar, gene bir tereddüt bir tereddüt. “Trene binmenin şartları” var, öyle her geleni almıyorlar: üstün başın temiz olacak, elinde kızılılık sopası, falaka, askı gibi aletler olmayacak, önüne gelene omuz atmayacağına, olur olmadık yerlerde kurban kesmeyeceğine, ne olduğu belirsiz yiyecekleri yolculara satmayacağına, oturduğu yeri temiz tutacağına, tuvaletleri istasyonda kullanmayacağına, kullandıktan sonra sifonu çekeceğine dair taahhüt vereceksin.



Ayrıca diğer yolculara, istesen de istemesen de, katlanacaksınız ve en önemlisi “parasını verip bilet alacaksınız.” Tabii trene binmek yetmiyor. İnsana en büyük darbeyi vuracak olan “insanın yaşantısında tam doğru demiryolunda olduğunu inanmış iken ters yöne giden trende olduğunu” fark etmesidir. Doğru yolda doğru trende olmak bizim elimizde. Şu gözlüğün “trene istediğim yerde binerim – dilediğimi yaparım” camından vazgeçip “doğru yönde giden trene kuralıyla nasıl binerim?” camına geçmekte yarar yok mu?

3. Gözlüğü unutkanlık “çabucak unutan – uzunca süre hatırlayan” camı...

Her yılbaşında kendi kendimize bazı alışkanlıklarımızı değiştirme ile ilgili sözler verir, sonra o yılın ilk beş günü içinde unutturuz. Unutkanlığın aşırı boyutlara varması insanların tatsız olayları yeniden hatırlamama eğiliminden kaynaklanır. Geçmişteki tatsız olaylar hem aynı yaraları yeniden ortaya çıkarır



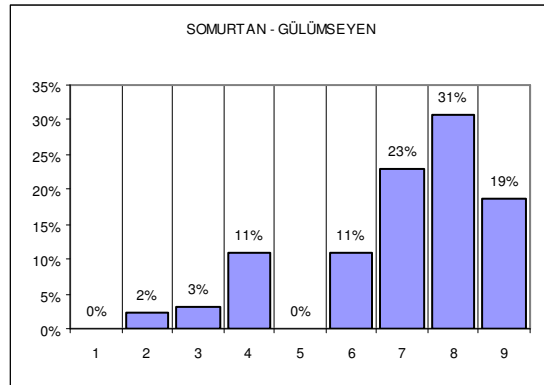
ve hem de stresi devam ettirir. Bir zamanlar futbolda Macarlara, Almanlara ve Ruslara onar yıl aralarla kazanılan galibiyetleri uzun yıllar hatırladık zira bizi sevindiriyordu. Ancak İngiltere, Polonya, şimdi Çek Cumhuriyeti ve Slovakya olarak ikiye bölünen Çekoslovakya gibi ülke takımlarından sığra karşı yedimiz bolca golleri pek hatırlamayız, zira kendimizi kötü hissetmemize neden olur. Her bozgunun alınacak dersler vardır. Unutursak, hatırlamamaya gayret edersek bir arpa boyu ilerleme olmaz aynı hataları yeniden yaparız. Buna en güzel örnek son deprem felaketidir. Yaraları sarıyoruz edebiyatı adı altında gene aynı hatalar yapılmaya devam ediliyor zira unuttuk; aynen 1967 depremini unuttuğumuz ve unutturduğumuz gibi. Acı da olsa hatırlamak ve hatırlatmakta fayda var. Gözlüğe “unutma” camı yerine “hatırlama” camını takmakta bir sakınca mı var?

4. Gözlüğün tahammül “çeşidi reddetme – çeşide katlanma” camı...

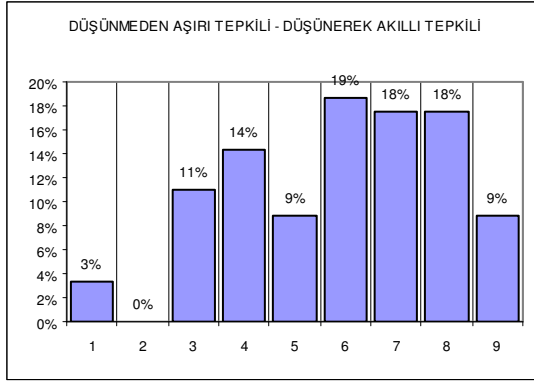
Bakkalda, pazarda, mağaza da çeşit olsun isteriz de toplumda çeşitli fikirlere niçin tahammül edemeyiz? Her fikrin karşı fikri olabilir ama ölçülü eleştiri ve tepki dozunda kalırsa. Meydanlarda politik dokunulmazlık altında türlü lanetler okumak arkasından feryat etmek fitnecilikten başka bir şey değildir. Çeşit hoşluk, güzellik, yaratıcılık getirir. Çeşit birbirine saygı içinde davranırsa anlam ifade eder. Çeşit diğer çeşidi yok etmeyi amaçlarsa o çeşit değil illet olur, hastalık olur. Gözlüğün “çeşide birlikte karşı koyma” yerine “çeşide karşılıklı katlanma” camı takabilir miyiz?

5. Gözlüğün güler yüz “somurtan - gülümseyen” camı...

Biz genelde birbirimize karşı aşırı derecede somurtkan insanlarız. Bunu bir ciddiyet gösterisi sanıyoruz. Pırıl pırıl, kuşların cıvıladığı, insana enerji dolduran bir yaz sabahı bile ne hikmetse içten söylenen bir “Günaydın,” sözcüğünü ve gülümsemeyi hem kendimizden hem de başkalarından esirgiyoruz. Yaz kış, her sabah aynanın karşısına geçip kendimize bir günaydın sözcüğü ile uyandırmaya ne dersiniz? Gözlüğe “somurta” camı yerine “rahatlatıcı gülümseme” camını takmakta bir sakınca mı var? Gülümseme somurtmaya göre daha az yorucu.

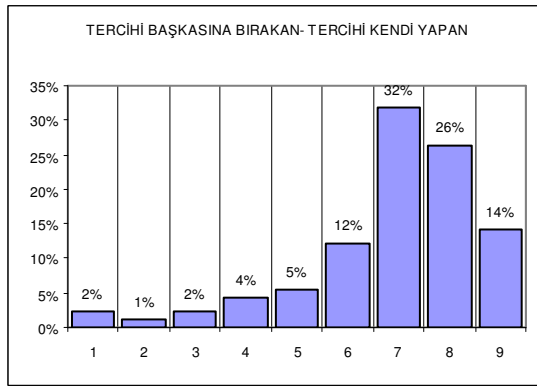


6. Gözlüğün tepkisizlik “düşünmeden aşırı tepkili – düşünerek akıllı tepkili” camı...



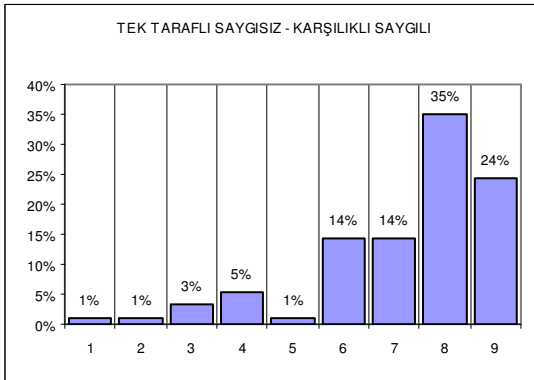
Tepki sadece ayağına basılanlar, işine gelmeyenler, kendi çıkarına ters bulanlar, yandaşlarına uymayanlar tarafından dile getirilir ise, “Sesi çok çıkan kazanır,” anlayışının hâkim olduğu bir kurumsal ve toplumsal düzen üstü kapalı kabul edilmiş olur. “Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın,” felsefesi ile pek mesafe kat edilemez. Gözlüğe “hiç tepki vermemek” veya “umursamamak”, olur olmaz yerde “düşünmeden yapılan, aşırı tepki vermek” yerine “dozunda akıllı tepki vermek” camını takmak daha uygun düşmez mi?

7. Gözlüğün tercih “tercih bende – tercih başkasında” camı...



Herkesin o kadar çok tercih hakkı vardır ki, çoğu insan bunun farkında değildir. Çünkü gözlükten sadece bazılarının zorla kabullendirmeye çalıştığı, kendine göre uygun gördüğü kısım sergilenir. Gözlüğün camını değiştiren durumun o kadar korkutucu olmadığı önünde bir “sürü seçeneğin” daha olduğu, konunun yeterince ele alınmadığı, aslında durumun daha parlak ve aydınlık olduğu görünür. Niçin gözlüğe “tercihi başkasına bırakma” camı yerine “tercihi ben yaparım” camını takmıyoruz.

8. Gözlüğün saygı “tek taraflı saygısızlık – karşılıklı saygı” camı...



Kendine saygı duymayana kimse saygı duymaz. Saygı başkasının karşısında el pençe divan durmak, ceketin önünü ilikleme, ayağa kalkmak, yerlere kadar eğilip selam vermek, el ayak öpmek değildir. Saygı duracağı yerde durmak, konuşacağı yerde konuşmak, genel toplum kurallarına uymak, çevresinin, diğer insanların ve haklarının farkında olmak, başkasının hakkına saygı duymaktır. Gözlüğün “tek taraflı saygısızlık” camını çıkartıp yerine “karşılıklı saygı” camı takmakta bir sakınca mı var?

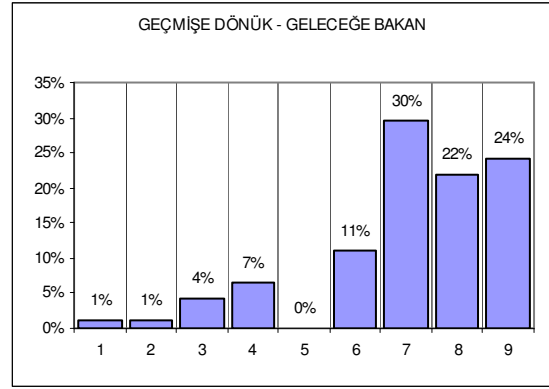
9. Gözlüğün zaman ufku “geçmişe takılma – geleceğe odaklanma” camı...

Geçmiş özele anma olgusuna arada bir ihtiyaç duyulur. Geçmişte yaptıkları ile hesaplaşmak insan doğasında yerleşiktir. Ancak 21 yüzyıldaki hızlı değişim içinde geçmişi özelele anma takıntısının hayıflanmayı kışkırtmaktan; olumsuz enerji depolamaktan ve yaymaktan başka bir yararı yoktur. Geçmiş

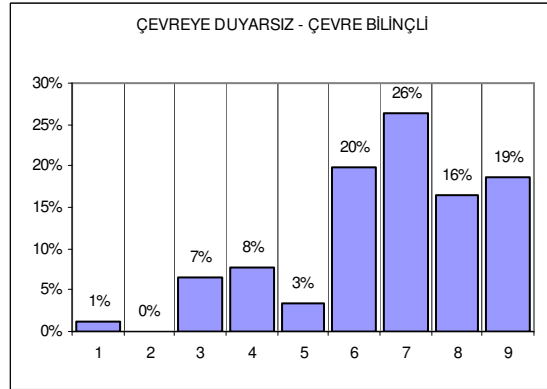
hesabımı sormak koşulu ile bir sünger çekmek ve enerjiyi geleceğe yönlendirmek daha akılcı görünmektedir. Gözlüğe “geçmişe takılıp kalma” camı yerine, niçin “geleceğe asılma” camı takmayalım?

10. Gözlüğün çevreye duyarlılık “çevresel duyarlılık – çevre bilinci” camı...

Çevreye karşı duyarlılık köy yeri âdetidir. Zira köylük yerdeki insan tarlasında etrafa aldırılmadan rahatça dolaşır; sağına soluna bakması gerekmez; kısaca herhangi bir kısıtlama yoktur. Çevrede bir kaç ağaç dışında taş, toprak vardır. Tarlasında özgürlüğü sonsuzdur, ister eker ister biçer, istediği yerde yatar, istediği yerde yemek yer, istediği yere yatar, istediği yere istediğini yapar. Köylük yerde yaşam ayıp değildir. Köylük yerdeki âdetleri kentte sürdürmeye çalışmak görgüsüzlüktür. Her köyden geleni köylük yerleri âdetinden vazgeçirmemiz gerekiyor. Bunu yapmaz isek çok başımız ağrıyacaktır. Almanya'ya gönderdiklerimiz yapmaya çalıştığı gibi “Ben sana uymam, sen bana uy!” mantığı ile kentler köy olur. Köy kasabaya gereksinme kalmaz. Gözlüğün sağa sola “duyarlılık” camını atıp yerine “hassasiyet” camını koymakta bir engel mi var?

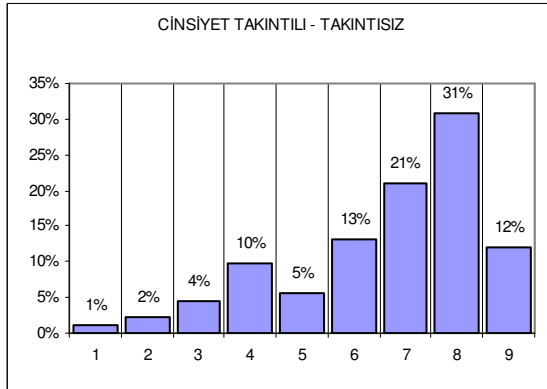


gerekmeyebilir; kısaca herhangi bir kısıtlama yoktur.



11. Gözlüğün cinsel tercih “cinsel tercihlere takıntılı - takıntısız” camı...

Bir gemi dolusu olduğu söylenen yabancı uyruklu “gay”, yerel dildeki karşılığı ile “neşeli” kişiler, Kuşadası'na varıp, antik Efes harabelerini gezmek ve biraz da çarşıda pazarda para harcamak ister. Bunu haber alan bir kısım kolluk kuvvetleri görevlileri, nasılsa ilçede “Her şey yolunda, biraz heyecan yaratalım, turizme katkıda bulunalım!” diyerek bu ne olduğu belirsiz, esrarengiz yabancı ahlak

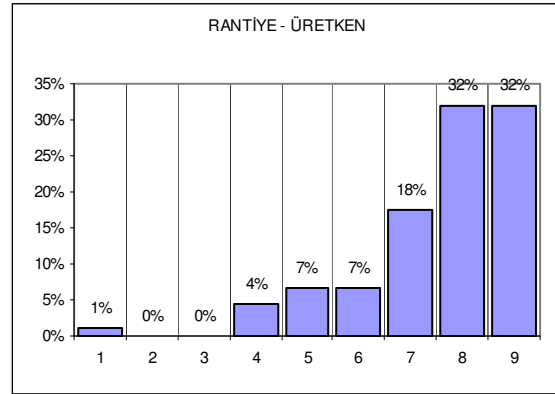


yoksunlarının peşine düşer. Özveriyle çalışarak bir kısmını harabelere kadar varan otobüslerin önünü keserek aşağıya indirmez; bir kısmını daha gemiden inmeden tespit edip alıkoyar. Bu olay her zaman olduğu gibi “Bomba gibi gündeme düşer.” Olay büyür, nüfusunun yaklaşık yüzde 10 kadarının “neşeli” olduğu söylenen Amerikalılar işi hükümete kadar götürür. Baskı yapılır ve aynı “neşeli” kişiler, frapan ve dekolte giyinmemek, el ele tutuşmamak, göz göze gelmemek, yerli yersiz kıkırdamamak, birbirine fazla sokulmamak, kaş göz işareti ile davetkâr görünmemek kaydıyla İstanbul limanında başta Amerikan Konsolosu olmak üzere kalabalık bir heyet tarafından önemli

kişilere serilen “kırmızı halı” ve tatlı yiyecek tatlı konuşmayı sağlamak üzere “fındıklı, fıstıklı lokum” ikramı ile karşılanır. Ahlak yoksunu bu “neşeli” kişilerin bu düzgün, tarihinde böyle kişilere tahammül edemeyen ülkede yapacağı bozulmayı düşünebiliyor musunuz? Maazallah ya hep birlikte o kötü yola düşersek, nice olur halimiz. Herhalde, Kırkpınar yağlı güreşlerine “neşeli” katılımını önlemeye yönelik olarak çıkarıldığı söylenen, varlığından bile şüphelendiğim “Kırkpınar genelgesi” diye adlandırılan bir belgeye dayanarak “neşeli” Amerikalıları denize dökmekten beter edenler, herhalde ödüllendirme bekliyorlardı. Beklenenin aksine bu görevlilerin kulakları hafifçe çekilerek, neşelilere karşı sertlikleri “Bir daha yapmayınız!” diyerek yumuşatıldı. Artık, şu gözlüğü “cinsel tercihlerine göre sınıflandırmak” camından kurtarıp, gözlüğe “aklımızı başımıza toplayarak takıntıdan kurtulmak” camını taksak daha iyi olmaz mı?

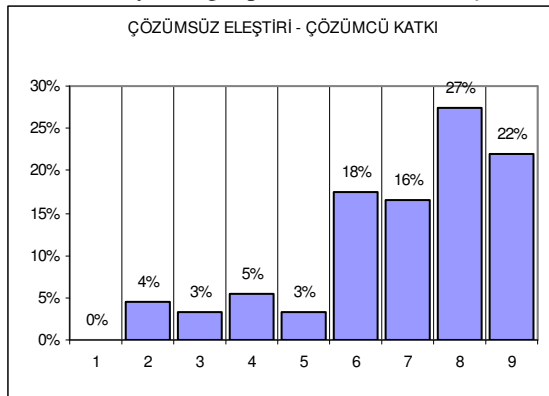
12. Gözlüğün yaşama bakış “rantiyelik - üretkenlik” camı...

Rant tatlı bir iş, rantiyelik tatlı bir uğraş. Çalışmaya gerek yok, başkalarının sırtından bolca kazanç var. Rant tanımı itibarıyla hak edilmeyen bir paranın elde edilmesi demektir. Bu, darlıkta ucuz kapatma, yoklukta karaborsa yapma, boşlukta fahiş fiyat uygulama, darlıkta istifade etmek, sahtecilik, aldatma gibi sayısız yollardan elde edilebiliyor. Ülkemizde, turistik yörelerde verimsiz diye kızlara bırakılan arazilerin, kıyılardaki narenciye bahçelerinin turizm yatırımları nedeniyle umulmadık derecede değer kazanması, kıyıda köşede kalmış arsaların hızlı ve dengesiz kentleşme, tek katlı binaların imar izni ile sahiplerini zengin etmesi, “gayrimenkul açgözlülüğü”, tarımla uğraşanları kalkındıran tarımsal ürünleri destek fiyatları, bu paraların daha önce bu kişiler için lüks sayılabilecek tüketim harcamalarına ayrılan kısmı dışındaki kısmının devlete borç verilerek katlanması yoluyla parasal sınıf atlayan kişiler çok sayıdadır. Şimdilerde bu rantlar azalınca ufaktan dertlenmeler, “geçim sıkıntısı” adı altında piyasaya sürülen yakınmalar başladı. Yıllarca, “ekmek teknesi, köşe dönme, işini bilme, bir kez delmeyle bir şey olmaz, devlet yıkılmaz, yollar aşınmaz, bir şey olmaz” edebiyatının “rantiyelik” dışında bir şey yetiştirmesi zaten beklenemezdi. Zor da olsa gözlüğe “rantiyelik” yerine “üretkenlik” camı takılabilir mi?



13. Gözlüğün eleştirisi “çözumsuz eleştirisi – çözümcü eleştirisi” camı...

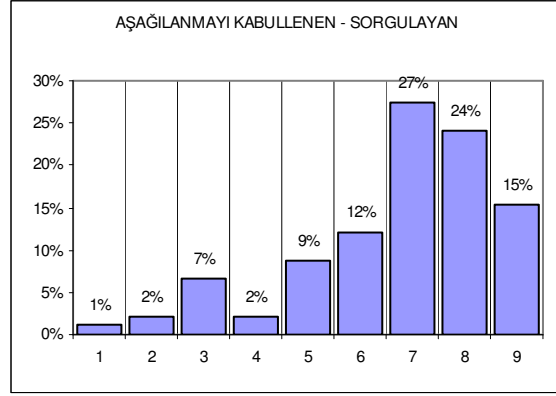
Her yerde garip bir acımasızca eleştirme çabası görünüyor. Bu çabalar son yirmi yıldır iyice azıttı. Bunun öncüleri arasında üç beş kuruluş kazanmak için tiyatro, sinema, TV, gazete ve şimdi de hızla yaygınlaşan internet gibi araçlarla geniş kitlelere yayan kişiler var. Çözüm getirmeden eleştiren kişilere dikkatle yaklaşalım, alkış tutmadan önce kişisel çıkarlar bakımından değil toplumsal çözümler açısından bir sorgulayalım. “Yerli yersiz alkışı - yuhalamayı” bırakalım, kendi çıkarlarımızı toplumsal çıkarlar önüne koymaktan vazgeçelim. Sonra birileri çıkıp çözümü bizim adımıza ve hesabımıza yasalaştırınca da buna uymayarak, protesto için



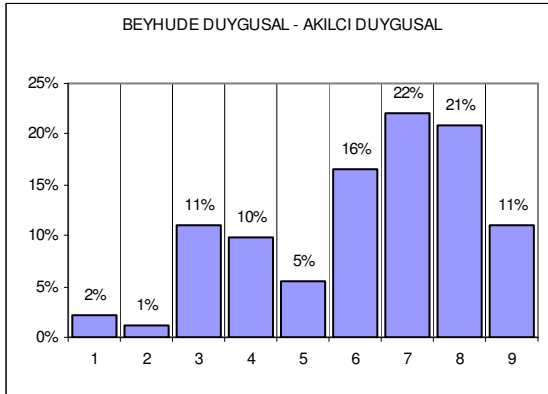
sokağa çıkarak, sözle eleştirerek delmeye çalışmayalım. Ne de “Nasılsa bana dokunmuyor,” diyerek sessiz kalmayalım. Hakkaniyetli çözümler geliştirelim, önerelim bunun için çaba harcayalım karşımızdakinin ellerine bırakmayalım. Niçin gözlüğe “çözumsuz eleştiri” camı yerine “çözümlü eleştiri” camını takmıyoruz.

14. Gözlüğün aşağılanmaya bakış “aşağılanmayı kabullenme – aşağılanmaya direnme” camı...

Önce kendimizi batıda “Talk show,” adıyla yapılan eğlence çeşidini öyle böyle taklit eden sanatçılarımızın davranışlarını gözden geçirelim. Bu kişilerin her yaptığına her söylediğine gülmekten vazgeçmek gerekiyor. Adam, seyirci önünde esniyor, yelpazeleniyor, isteri krizine tutulmuş seyirci kendinden geçmiş bir şekilde gülüyor. Kara mizah yapıyor gülüyor. Kendini gözünün içine bakarak aşağılıyor seyirci gülüyor. Yedi âlemin bildiği bir şey söylenince gene gülüyor. Her şeye gülmek ve alkışlamak kadar garip bir şey olamaz. Artık içi dolu esprilere gülecek, hoşça zaman geçirecek sırf zaman geçirmek için yapılanlara gülmeyecek bir konuma oturmamız gerekiyor. Bu gibi davranışlara kişiliğimizi yansıtmanın bir aracı olarak bakmalıyız. Niçin gözlüğe “aşağılanmayı kabullenme” camı yerine “aşağılayıcı sorgulama” camını takmıyoruz.



15. Gözlüğün duygu akıl dengesi “beyhude duygusal – akılcı duygusal” camı...



yemediklerine toz kondurmuyorlar. Şimdi neyse dostlarımız duygu zekâsının kıymetini anlayınca gönlümüze soğuk su serpildi, ferahladık. Tam bizim insanımızın hâkim olduğu konular derken birden bire bizim batı hayranları piyasaya birden bire duygusal zekâyı bize her biri asırlık duygusal abidesi olan kişilere anlatmak üzere gündeme sokuldu. Korkarım birazdan birileri konukseverlik konusunda bir beyanat verecek veya kitap yazacak, bizim paragözler sayesinde bizim cingözler dört yüz yıldır alasını yaptığımız konukseverliğimizi sarımsağı, duygusal zekâyı çok sonradan keşfeden guruların ağzından yeni bir şeymiş gibi dinleyecek! Şimdi bu denli duygusal olan bizde hangi duygular güncel, hangileri bir hoş seda olarak baki kaldı bir bakalım –

“Güncel” duygular... Galibiyetlere (hele yabancı takımlara karşı alınanlara) aşırı sevinme, geleceğin belirsizliğinin getirdiği korku ve endişe, bizden – benden bir şey olmaz üzüntüsü, herkese ve

her şeye karşı aşırı öfke, düzenliliğe ve yüksek standartlara karşı düşmanlık, gelişmiş dünyanın yaptığına gizliden gizliye duyulan hayranlık, nedensiz bir hüznün; paranın verdiği şımarıklık mertebesinde arkam sağlam, bana bir şey yapamazlar cinsinden başkalarına güvenme en güncel duygular.

“Unutulmuş” duygular... Toplumda maalesef adı bozucu tabelasında kalan vefa; tozlu raflara kaldırılan dürüstlük; “derin dondurucudaki saygı, hatırlanmayan sevgi; yeri tespit edilemeyen sempati; kaybolmuş takdir; çoktan tarihe karışmış saflık gibi temel duygulardan eser miktarda kaldı.

“Nasırlaşmış” duygular... Gülme, alkışlama, yuhalama, güzellik, estetik, suçluluk duyguları kalınlaşmış ve sertleşmiş. Hemen hemen hiç tesir etmiyor. Hani kaba tabirle “Suratına tükürsen yağmur yağıyor sanır” gibi duyarlılığı olmayan duygular bunlar. Bol keseden her amaçla, her yerde, her vesile ile kullanılıyor.

Bu duygusallık seli içinde duygusallık için duygusallık ile bundan biraz farklı olan akılcı duygusallığın yerleri açıkça görünüyor. Gözlüğü “boşuna duygusallık” camını “akıllı duygusallık” camı ile değiştirebilir miyiz?

Camları değiştirdik. Sonra ne olacak? Sonrası değişmeyi deneyenlerin dünyası, orada değişme zahmetine girmeyenlere, kapıda her an açılabilir bende içeri sızırım diye düşünen kapı eşliğinde bekleyenlere yer yok. Ne kadar çaba sarf edilirse karşılığı da o kadar çok oluyor.

Nereye?

Nereye yol alınıyor denirse? Her şeyi kolayca sindirmeyen, kurallara uyan, biraz da olsa hatırlayan, çeşidi kabullenen, epeyce gülümseyen, düşünerek akıllı tepki vermeye yatkın, tercihi başkasına bırakmayan, karşılıklı saygılı, geleceğe odaklı, çevre bilinci gelişmiş, cinsiyete takılmayan, çokça üretken, çözümlerle katkı veren, aşılanmaya direnen, nispeten akılcı duygusallık değerlerine sahip bir çalışma ortamına hazırlıklı olmamız, iş yeri yaşamını herkes için kolaylaştıracağı benziyor.

Bu veriler bir başlangıçtır. Zaman içinde köklü olmamakla beraber yenileri eklenecek ve bir kısmının önem sırası değişecektir. Yönetim yaklaşımı ve organizasyon kültürü (ki iş görme usullerinin toplamıdır) birçok temel değere dayanır. Bu değerleri ayıklamak gereklidir. Eğer bu değerleri anlayabilirsek daha iyi yönetim yapabilir, sorunlarımızı yönetilebilir kıvamda tutabiliriz.

Kısaca bu veriler nerede kullanılabiliriz –

- (a) İşletmelerde insan kaynakları politikalarının belirlenmesi,
- (b) Çalışan ve müşteri memnuniyeti boyutlarının oluşturulması,
- (c) İş ve yönetim süreçlerinin tasarımı,
- (d) Kurumsal performans ölçütlerinin saptanması,
- (e) Rekabet ortamının insanlaşması,
- (f) İşlem maliyetlerinin azaltılması.

KAYNAKLAR

Bardakçı, Murat, 17 Eylül 2000 tarihli **Hürriyet** gazetesi

Bechhard, R. and Harris, (1987), **Organizational Transitions: Managing Complex Change** (2nd ed.) Reading, Mass. , Addison Wesley).

Capital dergisi Nisan 1999 Guide 47 eki.

Danışmend, İsmail Hakkı (1959) **Osmanlı Tarihi Kronolojisi** (İstanbul)

Goleman, Daniel, (1995), **Emotional Intelligence**, New York, Bantam Books.

- Goleman Daniel, (1999), **Working with Emotional Intelligence**, New York, Bantam Books.
- John W. Moran & Amy Avergun, (1997) Creating Lasting Change, American Society for Quality **51st Annual Quality Congress Proceedings**, s. 223-230
- Koçel, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları.
- Parkinson, C. Northcote, (1957) **Parkinson's Law**, New York, Ballantine Books.
- Peter, Laurence and Raymond Hall, (1969) **The Peter Principle**, Bantam Books.
- Rosenberg, Ron, (2000) Breaking Out Of The Change Trap: A Proven, Common-Sense Guide For Organizational Change, American Society for Quality, **54th American Quality Congress Proceedings**, May 8-10 2000, 42-46.
- Slater, Robert, (1999), **Jack Welch ve General Elektriğin Yolu**, Mc Graw Hill.
- Ülgen, Hayri, (1989), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Tichy, Noel. M., (1993), Revolutionize Your Company, **Fortune**, Vol. 128.
- White, J. Chris White Building a process-based organization, ASQ **51st Annual Quality Congress Proceedings**. 95-102

S. Özbaşar

Yazar İndeksi

A. Seden Özbek Püskül	121	Melike Mengü	55
Arzu Çakınberk	43	Merve Tuncay	337
Ali Korhan Özen	363	Murat Caner Testik	317
Alper A. Yıldırım	309	Murat Ketten	107
Anıl Çekiç	3	Murat Mala	23
Asiman Guliyev	347	Mustafa Kemal Topçu	23
Aslı Çakın	363	Müzehher Yamaç	211
Aygün Cabarzade	73	Neslihan Derin	243, 253
Aykut Berber	237	Nevra Yaman	273
Banu Dinçer	223	Okan Veli Şafaklı	355
Burak Çapraz	231	Önder Belgin	317
Cavide Uyargil	183	Özlem Kırıcı	317
Caner Dinçer	223	Özlem Kırıcı	317
Cenk Karaçın	309	Rüstem Hacırüstemoğlu	159
Cevriye Gencer	279	Salih Barışık	171
E. Burcu Mamak Ekinci	93	Salih Dindar	291
Ediz Atmaca	273,291	Salim Şengel	191
Esin Yeşildal	183	Seda Işık	13
Fariz Ahmadov	83, 347	Seda Tunç	231
Fevzi Er	325	Selim Müslüm	23
Fulya Aydınli Kulak	183	Seniha Dal	147
Geray Musayev	83	Sera Özbaşar	399
Gökdeniz Kalkın	243, 253	Şakir Sakarya	107
Gülsüm Çalışır	199, 299	Tuba Yumuşak Tokuçoğlu	93
Gürcan Banger	199, 299	Tugay Keçeci	89
Gürhan Uysal	55	Tuğçe Karaca	279
Halil Seval	93	Tuna Uslu	31, 263, 379
Hayri Ülgen	237	Umut H. İnan	309
İbrahim AKSEL	237	Vefa Mahmudova	636
İsmail Bircan	3	Volkan Demir	159
Mehmet Marangoz	13	Yasemin Çiftçi	171
Mehmet Tikici	243, 253	Yunus Emre Birol	337
Mehmet Ufuk Tutan	231	Yusif Aliyev	83
Mehmet Yazıcı	137	Z. Birce Ergör	93

