

11-03-97

**İŞLETMELERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ
UYGULAMALARI ÜZERİNDE
GÜMRÜK BİRLİĞİ SÜRECİNİN ETKİSİ**

ÜMİT KARAGÖL
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir - 1997

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ
UYGULAMALARI ÜZERİNDE
GÜMRÜK BİRLİĞİ SÜRECİNİN ETKİSİ**

ÜMIT KARAGÖL
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Doç. Dr. GÜNEŞ BERBEROĞLU

Eskişehir, 1997

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

Günümüzde işletmeler, giderek artan oranda değişen bir çevreyle karşılaşmakta bu da organizasyonların bu duruma uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Değişim yönetiminin amacı, karmaşık işlevsel problemleri parçalara ayırmakla bitmemekte, birleştirme ve dengeleme özelliklerini de taşımaktadır. Bu konuya şöyle bir örnek verebiliriz. Bir hasta, bir profesörün yönetimindeki ameliyat masasında, kırılan kolu yerine yerleştirilirken, bir yandan da safra taşından kurtarılmaya çalışılmakta ve bağdemcikleri de alınmaktadır. Her bir operasyon başarı ile tamamlanmış ancak hasta şoktan ölmüştü. İşte bu durum değişim yönetiminin parçalara değil bütünü yönetmek anlamına geldiğine, iyi bir örnektir.

Gümrük Birliği Türkiye'ye ticaretinin yarısından fazlasını yaptığı Avrupa ülkelerine daha çok mal satma olanağı vereceği gibi Dünya ekonomisi ile entegre olmasının kapılarını da açmaktadır. Gümrük Birliği içerisinde ne şekilde başarılı olduğumuza baktığımızda ise bu işten en çok etkilenen ve bu işe hazırlanması gereken özel sektöre bir takım yeni yükümlülükler getirdiğini görmekteyiz. İşletmeler, değişimleri ve sonuçlarını iyi tahmin ederek uygun stratejiler geliştirmeye mecburdurlar. İşletmeler, tüm eski gelenek ve kuralları yıkarak herşeye yeniden başlamak isterken, çeşitli nedenlerden ötürü başarısız olmaktadır. İşletmeler ne yaptıklarını bilmemektedirler. Çalışmamızda, örnek olaylardan yola çıkarak, işletmelerin yapması ve yapmaması gerekenler konusunda öneriler sunuyoruz.

ABSTRACT

Nowadays organizations are faced with changing environment at an increasing rate so that organizations should be aligned to these conditions. The aim of management of change is not only dividing in to pieces of complex functional problems but also carrying combining and balancing specifications for instance, in surgical operation, while the broken bone of patient is being repaired, the stone of gall bladder and tonsil were removed. All operations are succesful. Unfortunately the patient were died due to shuck. This is good example of management of change does not manage the pieces, manages the whole.

Custom Union increases the possibility of selling goods to the European countries besides integrad to the global market. When we look at the accomplishment of Custom Union, private business, that is efected by CostumUnion very much, must do news jobs. Organizations must develop the suitable strategies by predicting the changes and results. While organizations demolishing all old traditions and rules may be unsuccessful. They don't know what they do. In our study we peresent the suggestions organizations what should do or what should not do by giving real examples.

İÇİNDEKİLER

TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL TANIM VE AÇIKLAMALAR

I. GENEL OLARAK DEĞİŞİM KAVRAMI	3
II. İŞLETMELERDE DEĞİŞİM VE TÜRLERİ	6
A. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	6
1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ	8
2. YENİ YÖNETİM METOTLARI	12
3. İŞGÜCÜ VE DEĞİŞİME YÖNETİMİN TEPKİSİ	28
4. DEĞİŞİM İÇİN KAPASİTE VE ESNEKLİK YARATILMASI ...	32
B. YÖNETİMİN DEĞİŞİMİ	33
1. YAPISAL DEĞİŞİM	35
2. YÖNETİM ŞEKLİ	37
C. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM	49
III. DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ	51
A. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN TARİHİ	51
B. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI	53
1. İNSAN FAKTÖRÜ	53
1.1. Değişime Hazır Olmak	54
1.2. Değişimi Kabullenme Süreci	56
1.3. Değişime Adapte Olmak	59
1.4. Küçülme Sonucu İşgücü'nün Azaltılması	62
2. MOTİVASYON	63
2.1. Kurumsal Faktörleri Belirlemek	65
2.2. Strateji	65

2.3. Ortak Değerlerin Paylaşımı	67
3. YETKİLERİN DEĞİŞİMİ	69
3.1. Değişim ve Çalışanların Problemleri	69
3.2. Personel Değerlendirme Sistemleri	70
3.3. Bütünü Yönetmek	71

İkinci Bölüm

GÜMRÜK BİRLİĞİ VE TÜRK İŞLETMELERİNDE BUNA BAĞLI DEĞİŞİM SÜRECİ

I. TÜRKİYE’NİN AT VE GB’NE UYUM SÜRECİ	74
A. GB’NİN OLUŞUMU	74
B. GB’Nİ GÜÇLENDİRİCİ ORTAK POLİTİKALAR	75
1. ORTAK GÜMRÜK TARİFESİ	75
2. MENŞE KURALLARI	76
C. TÜRKİYE’NİN AT İLE OLAN İLİŞKİLERİ	79
1. TÜRKİYE - AT ORTAKLIK ORGANLARI	79
2. ANKARA ANLAŞMASINDA GÜMRÜK BİRLİĞİ	80
II. AT ÜLKELERİ ÜZERİNDE GÜMRÜK BİRLİĞİNİN DEĞİŞİM YÖNÜNDEKİ ETKİLERİ	86
A. ULUSLARARASI EKONOMİK BÜTÜNLEŞMELER	86
1. EKONOMİK ENTEGRASYON AŞAMALARI	91
2. KORUMACILIK	93
B. SOSYO EKONOMİK GÖSTERGELER	100
C. AT ÜLKELERİNDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER	104
1. AT ÜLKELERİNDE DEĞİŞİMİN HIZLANMASI	104
2. AT ÜLKELERİNDEKİ DURUM	108
3. KOMÜNİZMDEN KAPİTALİZME GEÇİŞ	114
3.1. Fiziksel Altyapı	121
3.2. İnsani Altyapı	122
3.3. Makro Ekonomik Yönetim	125

4. PİYASA EKONOMİSİ	127
5. AT ÜLKELERİNDE EKONOMİK GELİŞMELERİN DİNAMİK ETKİLERİ	130
III. TÜRKİYE’NİN GB’NE GİRİŞ SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDE (DEĞİŞİM YÖNÜNDEN) ETKİLERİ	131
A. AT ÜLKELERİYLE ENTEGRASYON SÜRECİNDE İZLENEN HÜKÜMET POLİTİKALARI	131
1. TEŞVİK SİSTEMİ	131
2. DIŞ DENGİ	132
3. KOBİ’LER	133
4. İSTİHDAM	134
5. KAMU DENGESİ	135
B. ULUSLARARASI REKABETTE TÜRK İŞLETMELERİNİN DURUMU	138
1. REKABETİN YARATACAĞI SORUNLAR	138
2. PAZAR VE ÜRETİM BİLGİLERİ	144
3. KAPASİTE VE TEKNOLOJİ	144
4. MALİYET KARŞILAŞTIRMASI	145
C. TÜRKİYE’DEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM TEKNİKLERİNİN VE KADROLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	145
D. TEK PAZARIN ETKİLERİ	154
E. LOBBY’CİLİĞİN ETKİLERİ	162
1. AT KARARLARINI ETKİLEMENİN YOLLARI	163
2. ODALAR VE MESLEKİ KURULUŞLARIN ROLÜ	163
3. AT’DE LOBBY’CİLİK	164
F. TÜRK İŞLETMELERİNDE TASARRUF VE YATIRIMLAR	165

Üçüncü Bölüm

ESEN A.Ş.’DE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARIYLA GÜMRÜK BİRLİĞİ ANALİZİNİN İNCELENMESİ

I. ŞİRKET TANITIMI	176
--------------------------	-----

II. ESEN A.Ş.'DE ÇALIŞMA ESNASINDA YARARLANILAN	
KAYNAKLAR	178
III. ESEN A.Ş.'DE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARI	179
A. MİSYONUN BELİRLENMESİ	179
B. KAYNAKLARIN BELİRLENMESİ	180
C. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN PLANLANMASI	183
1. DURUM ANALİZİ	183
2. PROBLEM VE FIRSATLAR	185
3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE TAKTİKLERİ	186
4. HAREKET PROGRAMLARI	188
4.1. Ön Planlama	188
4.2. Kaynaklara Göre Planlama	202
4.3. Yapılacak İşlere Göre Planlama	204
D. VERİ TOPLAMA	209
1. SÜREÇ HARİTASI	209
2. PERSONELLE İLGİLİ BİLGİLER	212
3. ÇALIŞMA KOŞULLARI	213
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	213
E. ESEN A.Ş.'DE DEĞİŞİMİN MEVCUT SİSTEME	
UYARLANMASI	214
F. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	217
G. DEĞİŞİM PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ	219
1. FİNANSAL ANALİZ	219
2. VERİMLİLİK ANALİZİ (CPA)	224
3. GÜMRÜK BİRLİĞİ ANALİZİ	227
4. MÜŞTERİ ANALİZİ	236
SONUÇ VE ÖNERİLER	237
YARARLANILAN KAYNAKLAR	241
EKLER	242

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>No</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Yeniden Yapılanma ve Sürekli İyileştirmenin Karşılaştırılması	16
2	İşin Yeniden Dizaynı ile Sürekli Değişim Yaklaşımının Karşılaştırılması	22
3	Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Karşılaştırılması	24
4	Türkiye'nin OGT'ye Uyum Takvimi	83
5	Uluslararası Ekonomik Bütünleşmeler Aşamaları	90
6	Yüzölçümü, Nüfus ve Nüfus Yoğunluğuna İlişkin Veriler	100
7	Nüfusun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (1992 ve % olarak)	101
8	GSYİH ve Birey Başına Düşen GSYİH (ECU Cinsinden)	101
9	İşgücü ve Sivil İstihdam	102
10	GSYİH'nin Sektörel Dağılımı - 1991 (%)	102
11	Sivil İstihdamın Sektörel Dağılımı - 1992 (%)	102
12	Dış Ticaret Büyüklükleri - 1992 (Milyar ECU)	103
13	İthalat ve İhracat'ın Ülke Grubuna Göre Ağırlıkları % Olarak	103
14	AB (12'ler)nin Dış Ticaretinde Ülke Gruplarının Ağırlıkları % Olarak ...	104
15	Türkiye'nin Dış Ticaretinde Ülke Gruplarının Ağırlıkları % Olarak	104
16	1980'lerde Endüstriyel Büyüme Oranları (%)	108
17	Merkeziyetçi Ekonomilerde Kişi Başına Düşen GSMH	115
18	Bağımsız Devletler Topluluğu Cumhuriyetlerinin Ekonomik Potansiyeli ..	118
19	Gümrük Birliğinin Etkileri	146
20	Planlanan Bütçeler (ESEN A.Ş.)	182
21	Planlanan Veri Tabanları (ESEN A.Ş.)	182
22	Planlanan Değişim Finansmanı Tablosu (%)	182
23	Üretim Miktarları (ESEN A.Ş.)	183
24	Orta Vadeli Hedefler (ESEN A.Ş.)	187
25	Dünya'daki Mevcut Konteynerlerin Ülkelere Dağılımı	195
26	Konteyner Kullanımının Yoğun Olduğu Ülkeler	196
27	Konteyner Üretiminin Coğrafi Bölgelere ve Tiplere Göre Dağılımı	196
28	Konteyner Üretiminin Ülkelere Göre Dağılımı	197

TABLOLAR DİZİNİ (Devam)

<u>No</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
29	1989 Yılı Tahmini Konteyner Üretimi	199
30	Sabit Yatırım (ESEN A.Ş.)	200
31	Yatırım Finansmanı (ESEN A.Ş.)	201
32	İşletme Sermayesi İhtiyacı (ESEN A.Ş.)	201
33	20 Adet 201 Konteyner İçin Kritik Tezgah İşyükü	202
34	ESEN A.Ş.'de Değişim Yönetimi ve Faaliyet Planları	206
35	ESEN A.Ş.'nin Yıllara Göre Değişim Verileri	210
36	ESEN A.Ş. Personel Profili	212
37	ESEN A.Ş.'de Değişimin Mevcut Sisteme Uyarlanması	216
38	ESEN A.Ş.'de Değişim Yönetimi Prensiplerine Çalışanların Yaklaşımı ..	219
39	ESEN A.Ş.'nin Büyüme Eğilimi	224
40	ESEN A.Ş.'nin İşgücü Verimliliği	225
41	ESEN A.Ş. Yurtdışı Pazarının Ülkelere Dağılımı	236
42	ESEN A.Ş.'nin Kapasite Kullanım Oranı	238

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Pasific Bell Şirketinin Yeniden Yapılanma Süreci	15
2	Yeniden Yapılanma ve Sürekli İyileştirme Arasındaki İlişki	16
3	ITANO Firmasında Reengineering Öncesi Durum	17
4	ITANO Firmasında Reengineering Sonrası Durum	21
5	Dinamik Değişimlerdeki Örgüt Faktörlerinin Rolü	64
6	20' Konteyner İçin Planlanan Adam/Saat Dağılımı	204
7	20' Konteyner İçin Planlanan İş Emri Dağılımı	204
8	Program Kontrol Diyagramı	205
9	Proses Blok Diyagramı	205
10	ESEN A.Ş. 1986 Yılı Örgüt Şeması	208
11	ESEN A.Ş. 1987 Yılı Örgüt Şeması	208
12	ESEN A.Ş.'de Değişim Yönetiminin Süreç Haritası	211
13	ESEN A.Ş.'de Değişimi Etkileyen Faktörler	211
14	ESEN A.Ş.'de Değişim Yönetimine İlk Etki ve Tepkiler	217

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABS	: Uluslararası Test Kuruluğu
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
ALADI	: Latin Amerika Bütünleşme Birliği
AT	: Avrupa Topluluğu
BU	: Uluslararası Test Kurulđu (Bureau Veritas)
BPR	: İşin Yeniden Dizaynı (Business Process Redesign)
CEO	: Başkan (Chief Executive Officevs)
COO	: Koordinatör
CTR	: Devir Zamanının Azaltılması (Cycle Time Reduction)
DFİF	: Devlet Fiyat İstakrar Fonu
ECU	: Avrupa Para Birimi
EFTA	: Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi
EMS	: Avrupa Para Sistemi
EPB	: Ekonomik ve Parasal Birlik
ERS	: Avrupa Döviz Sistemi
GATT	: Ticaret ve Tarifeler Genel Anlaşması
GB	: Gümrük Birliği
GL	: Uluslararası Test Kuruluğu (Germonisilen Llyod)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Milli Yurtiçi Hasıla
IMF	: Uluslararası Para sistemi
İKV	: İktisadi Kalkınma Vakfı
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
LAFTA	: Latin Amerika Serbest Ticaret Birliği
LL	: Uluslararası Test Kuruluğu
OGT	: Ortak Gümrük Tarifesi
ÖTV	: Özel Tüketim Vergisi
TEU	: 20 Feet'lik Konteyner'e eşdeğer birim
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)
TMT	: Geçiş Yönetim Ekibi (Transition Management Team)
TTC	: Tunus - Türkiye Konteyner Fabrikası
US	: Amerika Birleşik Devletleri (United State)

GİRİŞ

Yirmibirinci yüzyıla girerken değişime ayak uyduramayan işletmeler yok olup gideceklerdir. Varlığını sürdürmek isteyen her işletmenin temel mücadelesi değişimi benimsemektir. Türk işletmeleri hangi amaçla değişecek? Nasıl değişecek? Değişimdeki temel felsefe ne olacak? Çalışmamızda, işletmelerde değişim yönetiminin, Gümrük Birliği çerçevesinde Türk mevzuatının GB mevzuatı ile uyumlu hale getirilmesi için gereken çabalar irdelenmiştir.

Dünyadaki globalleşme ve değişim hızını ülkemizin yakaladığını söylemek mümkün değildir. Gümrük Birliği ile Avrupalı işletmelerin Türk pazarında imalata ve pazarlamaya geçmesi firmalarımızı çok ağır rekabet koşullarıyla yüz yüze bırakmıştır. Dünya pazarında rekabet edebilecek güce erişmek isteyen Türk şirketleri, değişimleri ve sonuçlarını iyi tahmin ederek bunlara uygun stratejiler geliştirmeye mecburdurlar. Karanlık denize sürüklenmemek için işletmelerin, değişim yönetiminin en önemli süreci olan geçiş döneminde bu kritik dengeyi sağlayabilmeleri gerekir. Amaç, değişim ise yapılacak iş parçaları değil, bütünü yönetmektir.

Sonuç olarak, Türkiye’deki değişim yönetimi uygulamalarının amacı, Gümrük Birliği’ne geçiş sürecindeki etkileri ortaya koyarak bunların giderilmesi için alınması gerekli önlemleri saptanmasını sağlamaktır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde değişim yönetiminin tanımı yapılmış, gelişimi incelenmiş, uygulama alanları araştırılmıştır. Değişim yönetiminin diğer modern yönetim teknikleri ile karşılaştırması yapılarak, aralarındaki farklar ve benzerlikler incelenmiştir.

İkinci bölümde ise Gümrük Birliğinin bir yandan üye ülkelerin kendi aralarındaki gümrük vergilerini ve öteki dış ticaret denetim uygulamalarını kaldırmaları öte yandan da Ortak Pazar dışında kalan ülkeler için ortak bir gümrük tarifesi ve denetim uygulamalarının benimsenmesi konuları incelenmiştir. Gümrük Birliğine yeni giren Türkiye bu süreci yaşarken yapısal değişim için politikalar oluşturmak ve uygulamak zorunda kalmıştır. Bu çalışmalar konu ile ilgili durum değerlendirilmesinden çözümlerin ortaya konmasına kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir.

Üçüncü bölümde ise değişim yönetimi çalışmalarıyla, Gümrük Birliği analizine uygulamalı olarak yer verilmiştir. ESEN A.Ş.’deki uygulama ile ilgili problemler anlatılmış ve değişim yönetiminin sonuçları incelenmiştir.

Birinci Bölüm

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL TANIM VE AÇIKLAMALAR

Türkiye 100 yıllık yönetim bilgisi birikimi olan profesyonelleşme sürecini yaşamadan, modernlik ötesi, post modern akımlara geçmeye özeniyor. Halbuki bütün bu modern ötesi akımlar 100 yıllık bilgi birikimine tepki olarak oluşmuş, onları anlamadan bu önümüzdeki ufukumuzda bulunan yeni yönetim yaklaşımlarını anlamak ve onları uygulayabilmek de mümkün değil. Yani bugün 15-20 tane yönetim akımıyla karşı karşıyayız. Şimdi bütün bunları birleştiren ortak bir nokta var. Esasında ne pazar payını genişletmek ne karlılık, ne müşteriye tam anlamıyla tatmin etmek, ne başka birşey. Bütün sorun değişimi yönetmektir. Temelde de tüm yönetim akımları ki, bunlar 70'li yılların sonrasında gelişmiş akımlardır, hepsinin temelinde ortak noktası, ortak faydası değişimi yönetmektir.

Bugün kullandığımız bütün günlük araç ve gereçleri düşününce, dedelerimizin dünyasını hayal bile edemiyoruz. Yani geçmişle bağın koptuğu bir yaşam noktasındayız. Herşeyin belirsiz olduğu, herşeyin değişken olduğu, değişimin normal kabul edildiği, krizin normal kabul edildiği bir ortamda yaşıyoruz. Yaşadığımız değişim süreci sona erdiğinde yepyeni bir toplumla karşılaşacağız. Her şey çok hızlı ve karmaşık, yani kısa sürede çok sayıda değişikliğe uyum sağlamak, bizim ve toplumumuzun organizmasını bozuyor. Kalıcılık yerine geçicilik geliyor. Nesnelerle ilişkimiz zayıflıyor. Kendimizle ilişkimiz zayıflıyor. Onun için de toplumumuzda nostaljik bir tepki oluşmuş. Bütün bunları çözmek için de geleneksel yaklaşımlarla yaklaşmaya çalışıyoruz. Halbuki bizim yönetim olarak alacağımız bir sürü ders var. O zaman bu yeni dünyada, yönetimin de nasıl bir yeni yaklaşımla karşı karşıya bulunması gerektiğinin araştırılması gerekiyor. Bu sorunun cevabını değişim yönetiminde arayacağız.

I. GENEL OLARAK DEĞİŞİM KAVRAMI

İnsanlar ellerindeki düzensiz kağıtlar, akıllarındaki dağınık sonuçlarla bir odadan bir diğerine birşeyler yetiştirmeye çalışıyorlar. Toplantı konuları ise,

— Ekonomik belirsizlikler, hedeflerin tutmaması, planların uygulanamaması, karar modellerinin iflas etmesi, rakiplerin yenilenmesi, müşteri beklentilerinin her gün değişmesi.

Aslında bunlar, güncel işletme yaşamının gerçeklerini yansıtan temel bir soru dizisini ve yanıtını içeriyor. Soru dizisi şöyle;

- Yıllardan beri kullanılan profesyonel yönetim yaklaşımları neden yetersiz kalıyor?
- Geleneksel yönetim modelleri çaresizliklerini neden açıkça kabul ediyorlar?
- Tayloristik ve fordist yaklaşımlarla kurulan endüstri devrimi sonrası dönemin rasyonel “örgüt evi”ni hırpalayan güç nedir?

Yanıt ise çok yalın, bu değişimin gücüdür. Değişim çağımıza adeta bir baskın yapmıştır. Bu öyle bir baskındır ki hiç kimse bunun dışında kalmamaktadır. Günün her anında, içinde bulunduğumuz her ortamda bu değişimin yeni örnekleri ile karşılaşmaktayız. Evimizde, sokakta ya da işyerimizde gün geçmesin ki bir yenilik bir değişiklik ile karşılaşmayalım.

Bilimadamlarının ortak kanısı ise içinde yaşadığımız dönemin insanlık tarihindeki en büyük değişime tanık olduğudur. Yani bu değişim neolitik çağda yaşanan tarım devriminden de, yaklaşık 150 yıl önce yaşanan endüstri devriminden de çok farklı boyutlara sahiptir. Bilinen insanlık tarihinin son 50.000 yılını, ortalama nesil ömrünü 62 yıl kabul ederek bölersek 800 nesil elde edilir. Bu 800 neslin 650’si mağarada yaşamıştır. İnsanların tecrübelerini gelecek nesillere aktarma becerileri ise son 70 nesilde olmuştur. Son 4 nesilde zaman ölçülebilmüş, son 2 nesilde ise elektrik ve motorlu araçlar kullanılabilmıştır. Günümüzde kullanılan günlük eşyaların hemen hemen tümü ise sonuncu nesil tarafından yapılmış ve kullanılmıştır. Peter Drucker “1990’da doğan bir bebek dedelerinin dünyasını hayal bile edemeyecektir” diye yazmaktadır.

Nedir bu değişimin özelliği? Tek bir sözcükle söylersek, hız. Günümüz değişimi çok hızlı, eşyalar, araçlar, bilgiler ve her şey çok hızlı değişiyor. Onbeşinci yüzyılda, Paracelsus eterin anestezi olarak kullanılabileceğini bulduktan tam 400 yıl sonra bu buluş uygulanabilmişti. İlk patenti 1714’de alınan matbaanın pazara sunumu ise 150 yıl sonra 1864’de gerçekleşti. Elektrik süpürgesi ve buzdolabı ise projeden yaşama geçmek için yalnızca 35 yıl bekledi. Televizyon için gerçekleşme süresi biraz daha düşmüştü, yalnızca 8 yıl. Bugün bu süre neredeyse sıfır. Birçok ürün insanlar tarafından kullanılmadan geçip gitmektedir¹.

Hız, iletişimi de çok yükseltmiş ve çeşitlendirmiştir. Irak’ta bir basın toplantısı televizyonda yayınlandığı anda, hemen Washington’dan cevabı gelmektedir. Artan etkileşim ise karmaşa yaratmaktadır. Özetle nereye bakarsak bakalım, her yerde bir karmaşa bir yoğunluk, bir değişkenlik, bir hareketlilik görölmektedir. Herşey ve herkes göçebeler gibi sürekli hareket etmektedir. Bu yeni değişimin karakteristiği ise kalıcılığın yerine geçicilik olmuştur. Hızlı değişimin en önemli sonucu kalıcılığın ölmesi ve her yere geçicilik kültürünün egemen olmasıdır. Hiçbir bilgi, hiçbir düşünce, hiçbir ürün uzun süre aynı biçimde yaşayamamaktadır. Değişmek zorunda kalmaktadır. Evrensellik yerine durumsallık, durağanlık yerine hareketlilik, sağlamlık yerine esneklik, bütünlük yerine modülarizm, geçiciliğın sonuçlarıdır. Günümüzde böyle bir dönüşüm tünelineinden geçmekteyiz. Bu dönüşüm tünelineinden çıktığımızda yeni bir toplum düzeni ve yeni değerlerle karşılaşılacağız.

Herşey değişirken, hiç kuşkusuz ki örgütlerde değişmektedir. Örgütler arası ilişkiler ve örgütler içindeki yaşam biçimi de değişmektedir.

Endüstrileşmeyle birlikte geleneksel toplum dağılıp yok olmaya başladığında, her türlü geleneksel kurum ve ilişkilerden kopmuş olan ve özgürleşerek yalnız kalan bireyler, bir toplum yapısı altında bir araya gelmek için rasyonel örgüt yapılarını kurdular. Bugün, insana sorulmadan oluşturulan bu örgütler sarsılmaktadır. Geleneksel yönetimin temel ilkeleri ve değerleri gerilemekte ve bir bir yıkılmaktadır. Geleneksel profesyonel yönetim yaklaşımlarının yetersizliği kabul edilmiştir. Artık yeni yaklaşımlar aranmaktadır.

1 Haluk ERKUT, “Değişmekle Başetmek”, MERCEK, S.3, (Temmuz, 1996), s.5.

Hergeçen gün günümüz yönetim anlayışında ve yönetim yaklaşımlarında yenilikler ve hatta devrimler yaşanmaktadır. Düşünülürse yeni ya da yeni olduğu düşünülen yaklaşımlar şunlardır;

— Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Çemberleri, Geleneksel Kalite Yönetimi Yöntemleri (Korelasyon Analizi, Pareto Analizi), Profesyonel Yönetim akımı, ISO 9000 Standartlar Dizisi, Kalite Ödülü Modeli, İnsan Kaynakları Yönetimi, Değerlerde Yönetim, Hizmet Yönetimi, Proses Yönetimi, Kaos Yönetimi, Sistem Yaklaşımı, Stratejik Görüş, Projelerle Yönetim, Reengineering Akımı ve Benchmarking.

Bunlara, Peter Drucker'dan “Yeni Gerçekler”, Richard Paskal'dan “Çatışmadan Dönüşme”, Klauss Möller'den “Önce insan”, Tony Buzan'dan “Beyinle Yönetim” ve diğerlerini ekleyebiliriz.

Ancak, yeni yönetim akımlarının ve bunların somut sonucu olan yönetim markaların çıkmasıyla problemler çözülmemektedir. Çünkü yöneticilerin akıllarını bir dizi sorular kurcalamaktadır. Bunlar;

— Hangi yönetim akımını seçeceğiz? Nasıl kullanacağız?

— Bizim durumumuza uyar mı? Yenileri çıkar mı?

— Hepsini öğrenecek miyiz? Bunları kim biliyor?

Özetle, yönetimde bir arayış var. Yöneticilerde gerçek anlamda çağdaş bir yönetim gerçeğini yakalayamamışlardır. Çünkü değişimle başedebilmek için, değişimi önceden görebilmek, farkedebilmek ve değişimi algılamak gerekiyor. Bu kadar hareketli ve karmaşık bir ortamda neyi ele alacağız? Değişim yönetimini.

Sonuç olarak, bu ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan birleştirilmiş disipline kısaca **Değişim Yönetimi** denir. Değişim yönetimi açıkça tanımlanan tek bir disiplin içermemektedir. Değişim yönetimi, psikolojiden ve davranış bilimlerinden, örgütsel gelişme, iş yönetimine kadar uzanan geniş bir alanda değişimi uygulamaktadır.

Değişim yönetimi aslında belli ortak değerlerde buluşmaktadır. Herşeyden önce yapıdaki hiyerarşinin azalmakta olduğu, uzmanlığa dayanan bölümlerin zayıfladığı,

modüler yapıların, hücre tipi örgütlenmelerin ve takımların yükselmekte olduğunu farketmekteyiz. Kontrol kültürünün gevşediği, bunun yerine güvene dayalı girişim anlayışının yerleştiğini görmekteyiz. Uzun vadeli analitik planlama anlayışının yerini girişimcilik ve eyleme yönelik deneyci yaklaşımlar almaktadır. Denetleyen ve emreden yöneticinin yerine kolaylaştıran, yetiştiren, yardımcı olan yöneticiler gelmektedir.

Herşey değişiyor. Örgütlerde sarsılıyor. Ortaya çıkan görüntü, örgütlerin misyonunu apaçık tanımlamaktadır. Bu misyon değişimle başıtmektir. Bu misyon her tür strateji ve amacın üzerindedir. Varlığını sürdürmek isteyen her örgütün temel mücadelesi, değişimle savaşımdır. Ya da barışımdır. Başka bir deyişle değişimi olağan saymak, doğal görmek, kabul etmek, değişimi benimsemektir. Bu kârlılıktan da önemlidir. Pazar payını arttırmaktan da önemlidir. Müşteriyi tatmin etmekten de önceliklidir.

Değişimle başıtmek için herşeyden önce değişime duyarlı hale gelmek ve değişimi algılayabilmek gerekir. Değişimi uygulamak, değişim güçlerini ve kaynaklarını harekete geçirmek, değişimi yaşam biçimimize entegre etmek gerekecektir.

Özetle açıklamak gerekirse değişimin temel felsefesi bir bütünlük ve denge içinde değişmek olmalıdır.

II. İŞLETMELERDE DEĞİŞİM VE TÜRLERİ

A. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Günümüzde büyük veya küçük, kısmi veya özel işletmelerin tümü dünya çapında büyük ve ciddi değişimler yaşamaktadır. Birtakım yaklaşımların tıkanığı ve değiştirilmesi gerektiği zamanlarda bu işletmelerde çeşitli kriz anlarının yaşanması ise kaçınılmaz olmuştur. Dünya coğrafyasının değişmesi, küreselleşme ve yeni oyunculara olan ihtiyaç teknolojik gelişmeye adapte olmaya çalışan örgütler için yeni durumlar ortaya çıkarttı. Bu yeni oluşumlar, yeni yaklaşımlar kuruluşların yeni yönetim felsefelerine ve buna bağlı yeni örgüt değişikliklerine uyum sağlama süreçlerinin başlamasına neden oldu.

Örgütsel Değişim, eski yöntemlerle yapılmakta olan yönetim yerine olumlu sonuçlar getirecek yeni yöntemlerin benimsenmesi ve yönetimde uygulanmasıdır. Geçiş dönemi zor hatta acı verici olabilir.Colombia Üniversitesi'nden Prof. Warner Burke'e göre "değişim yönetiminin en önemli kısmı kötü örgütün tanınması ve kabul edilmesidir. Geçiş dönemini karakterize eden, geçici azaltılmış etkidir. İşletmelerde çalışan herkes planlanan değişimin her basamağında önemli rol oynamaktadır"².

Değişimin her çeşidi, özellikle de büyük değişimler çalışma ortamına zarar verir. Bir işletmede yapılan örgütsel değişimde, çalışanların motivasyonunu bozmamak için değişimi dikkatlice planlamak ve organizasyonu oluşturan şu üç elemanı,

1. Üretim veya servis,
2. İnsan faktörü,
3. Kültür şeklinde sıraya koymak gerekir.

Bugün endüstri liderlerinin, gerek geçiş dönemlerini incelediğimizde onların değişimin gerçekleştirilmesini basit bir işlem olarak algılamadıklarını bu sürecin açık davranmak ve kalıcı öğrenme modunu kullanmakla aşılabileceğinin farkında olduklarını görürüz.

1980'li yıllardan itibaren, değişimin kademe kademe artan bir şekil alması, şirketlerin daha radikal düşünmelerine yol açmıştır.Toplam kalite yöntemi ve sürekli gelişimin ortaya çıkması değişimin ve değişim yönetiminin önemini artırır. Değişim mühendisliği, (reengineering), mimarlığın yenilenmesi (reorihitecting) ve yeniden dizayn etme (business process reolesing BPR) gibi çalışmalar toplumun yeniden yapılanma bilgisini geliştirmiştir. BPR'deki anahtar kelime redensing'dir. Bu bir ticari organizasyonun pazar payını yakalamak için yapılan en acımasız kökten değişimdir. Hiçbir organizasyon bir gecede değiştirilemez. Gerçekte yaşadığımız, üst üste gelen küçük çaplı varyasyonların ve sapmaların birbirleriyle etkileşerek mikro değişim denilen daha büyük olaylara neden olmasıdır. Bu durum hedefe bağlı strateji geliştirebilen, nasıl açık olunabileceğini ve yeni ihtiyaçların neler olduğunu bilen Macro

² K. David CARR, Kelvin J. HARD, William J.TRAHANT, **Managing the Changes Process**, Mc Graw-Hill, New York, 1996, s.7.

değişim sahasına girebilen girişimci liderlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur³.

Rosebeth Moss Kanter, Yöneticilerin Değişmesi “Change Masters” adlı kitabında şöyle yazmıştır. “Bir şirketin daha iyi bir performansa ulaşabilmesi için yapılan değişimler - küçük veya büyük- sonunda binanın yapı taşlarını oluşturur. Tek bir dramatik olay veya kavrama dayandırıldığı zaman geniş örgütlerdeki başarılı değişimler, zamanla oluşan eğilimlerin dikkatlice yerine getirilmesi ile ortaya çıkar”⁴.

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Büyük Amerikan şirketlerinin yeni işletme felsefelerine baktığımızda değişim sürecinin iki ana bölümden oluştuğunu görürüz.

1. Değişim sadece para kaybeden veya eskimiş yapılardan yakınan şirketlerle sınırlı değildir. Tamamiyle sağlıklı, kâr eden şirketler genellikle değişimin öncüleri olabilmektedirler.

General Electrics’in CEO’su Jack Welch organizasyon fonksiyonlarının hangi çabalarla yükseltildiğini şöyle anlatıyor.

“Durum rotasını kolaylıkla belirleyemezsiniz çünkü her zaman bir başkası, başka bir ülkeden değişik ürünlerle gelir veya tüketici değişimi ya da maliyet farkı gibi sürekli artan bir teknoloji vardır. Eğer hızlı ve çabuk şekilde adapte olamazsanız kolayca yaralanır, incinebilirsiniz. Bu durum bütün dünyada her alanda böyledir⁵.

2. İşin yeniden dizayn edilmesi (BPR) veya yeniden yapılanması bir gerçekçiliktir. Fortune dergisindeki bir makalede, BPR’nin adaylarından finans sektörü ve telekomünikasyon sektörünün büyük sıçramalar yaptığı söyleniyor⁶.

³ CARR..., Op. cit., s.5.

⁴ CARR..., Ibid., s.6.

⁵ Stratford SHERMAN, “A Master Class in Radical Change” FORTUNE, (Aralık 13, 1993), s.82-90.

⁶ Thomas STAWORD, “Reengineering”, FORTUNE, (August 23, 1993), s.41-48.

1.1. Yeni Ürünler

Tüketicilerin bugün gerek ürünler gerekse servisleri açısından çok fazla seçenekleri bulunmaktadır. Tüketicinin yapmacık reklamlardan çok kaliteye ihtiyacı vardır. Endüstriler, artık estetiğe önem vermeye başladılar. Ar-Ge'ye yüksek bütçeler ayırıp kaliteli ürünler hedefliyorlar, bunları müşteri eleştirilerine ve müşteri portfili değerlendirme anketlerine önem vererek yapıyorlar.

Theumos Şirketi bu durumu bir örnek olarak gösterilebilir.1990'da CEO görevini yapan Monte Peterson, tamamıyla bir yanlış içinde olan beyaz eşya piyasasında yeni bir ürün geliştirilmesi gerektiğini farkettil. Peterson, piyasanın Henry Ford'un seri üretiminden esinlenişine benzer sıradışı bir devrim geçirdiğini biliyordu. Peterson, şirketini geleneksel kalıplaşmış yapısı daha esnek, teknik açıdan Ar-Ge'ye dayanan, piyasa araştırmaları için pazarlama elemanlarını kullanan, yol gösterici bir lider yönetiminde çalışan takımlardan oluşturmuştu. Peterson, bu hızlı çalışan takımlardan birine yeni bir ürün geliştirmelerini söyledi ve takımı başından sonuna kadar bu proje için görevlendirdi. Takım, pazarı tanıyarak, ihtiyaçları değerlendirerek şirketin branş alanı olan vakum teknolojisi üzerine şu anda da kullanılan Thermal, Electric Grill'i geliştirdi⁷.

1.2. İç Rekabet

Bir şirketin yaşayabilmesinde ürün ve kalite önemlidir. Fakat uzun vadede iç rekabet daha ağır basar. İç rekabette, bir organizasyonda kollektif öğrenme sağlanır. Şirket, teknolojik olasılıklar ve pazar ihtiyaçları üzerinde iyi iletişim kurmak için fonksiyonel alanlarda çalışmalıdır.

Sony'nin kapasitesini minyatürize etmesi, Phillips'in optik-medya veya Citicorp'un dünya pazarlarına katılmasını sağlayan işletim sistemi, Cosio'nun display sistemleri ve Honda'nun motorları rekabete örnektir. Honda, motorlar üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu çekirdek ürünlerden sonuç ürünlerine ulaşmıştır.

⁷ CARR..., Op. cit., s.7.

İç rekabette, öz ürünler ve sonuç ürünler arasındaki ayrımı yapmak gereklidir. Çünkü global yarış değişik alanlarda ve her seviyede farklı kurallarla sürdürülüyor. Dünya liderliğini yakalamanın yolu, iç rekabet ve öz ürünler yaratmaktan geçmektedir.

70'lerin ortalarında, JVC, Video cassette recorder'i kurduğunda Amerika ve Avrupa'nın ulusal tüketici şirketleri ile ilişkiler kurdu ve öz ürününü geliştirmek için yeterli uzmanı bir araya getirdi. Asya şirketleri parça piyasasında her zaman avantajlıydılar ve fiyat liderliğinin takip ettiği marka liderliğini yakaladılar.

Bu durum, bütün şirketleri işgücü dağılımları ile ilgilenmeye zorladı. Yoğun üretim ve maliyet kontrolüne eğilim, küçülme işlemlerini gündeme getirdi.

İnsan ise bundan en çok etkilenen faktördü. Çünkü ulusların tarihinde ilk defa ekonomik büyüme tamamen işsizlik değil fakat çalışma sahalarının küçülmesi anlamına geldi. İnc. yayınladığı hızla büyüyen şirketler listesinde şu bilgilere yer verdi: Listedeki 100 firmanın birleşik satışları 1988'den 1993'e kadar 18 kat arttığı halde işsizlerin sayısı sadece 6 kat artmıştır⁸.

Görüldüğü gibi işten çıkarmalar, küçültme ve güvenlik problemleri, gelecek kaygısıyla birleşip işgücünü yoğun bir şekilde etkiledi.

İşçi çıkartmalarına rağmen şirketler üretimlerini de hızlandırma çabasındadırlar. Bu durum şirketlerin örgüt konusunda yoğunlaştıkları anlamına gelmektedir. Üretim hızının iki kattan daha fazla arttığı et paketleme endüstrisinde çalışan dernekler güvenlikleri için seslerini yükseltmeye başlamışlardır. Lousionu, Shereveport'taki General Motors ünitesinde şirketin çalışanları azaltma konusundaki kongreyi hızlandırma çabası kuvvetli bir direnişle karşılaşmıştır.

1.3. Enformasyon Teknolojisi

1. Örnek- Gerçek emlakçılar satışa uygun özellikteki yerlerin kapısına kilit yerleştirir ve ancak potansiyel alıcı görüldüğü zaman harekete geçerler. Bilgisayarlar çalışanların satılacak gayrimenkule ne kadar zaman harcadığını kaydeder. Bu

⁸ CARR..., Ibid., s.7.

bilgisayarlar sayesinde ayrıca bir mülkün müşteriye ne kadar sıklıkla gösterildiği, ortalama harcama vs. kaydedilir⁹.

2. Örnek-UPS’de paketleri her dağıtım noktasında gözden geçirmeye (taramaya) yarayan barkod’lar vardır. Paketleri barkodlardan izleyen şirket, müşteriler için sorun yaratanları belirleyip, kartlarını ve kağıtlarını elemişlerdir¹⁰.

3.Örnek - İş dünyasında, satış elemanları müşterilerin isteklerini direkt olarak bilgisayara girerek isteklerin bir kaç işlemle doğru olarak kaydını sağlarlar¹¹.

Bu üç örnekten anlaşılacağı gibi enformasyon teknolojisindeki bu uygulama, iş dünyasında büyük gelişmelere yol açmıştır.Ancak iletişim uzmanlarına göre enformasyon teknolojisi hala tam gelişmemiştir. Coopers & Lybrand komisyonunun bir raporunda G2 Araştırma Inc. 1992 yılında US. organizasyonları enformasyon sistemlerini yenilemek için 18 milyon dolar harcayacaklarını göstermiştir. Bu miktar 1997’de 40 milyon dolara yükselecektir.Söz konusu harcamanın aslan payı eski bilgisayar kodlarını yeniyeye çeviren ve farklı enfigirasyonlar arasında daha iyi iletişim sağlamaya yarayan Hordware’lere gitmiştir.

Düzenli kullanıldığında İletişim Teknolojisi, hızı, kaliteyi, esnekliği arttıran, yeni, farklı, etkili, işlem operasyonları yaratan bir araçtır. Ayrıca iş dünyasına yönelik yapılan araştırmaları da kullanma ve rekabet avantajları verir.Fakat son 30 yılda birçok örgüt, iletişim teknolojisi kullanarak ve milyonlarca dolar ödeyerek varolan projeleri otomatikleştirmeye çalışmış ancak fazla bir şey elde edememişlerdir. Ortaya çıkan sonuç ise hataları daha hızlı görmekten başka birşey olmamıştır. Ancak firmalar artık düşünceyi yakalamayı, teknoloji ve işlemleri senkronize etmeyi öğrenmektedirler.

İletişim Teknolojisi (organizasyonel veya çalışma işlemi seviyesinde olsa da) yeni dizaynlar için işleri kolaylaştıran bir anahtar durumunda. Bu konuda danışman David Nadler, “İletişim teknolojisi, ortak mimarileri, paylaşılan bilgileri, kararı

⁹ CARR..., Ibid., s.10.

¹⁰ CARR..., Ibid., s.10.

¹¹ CARR..., Ibid., s.10.

destekleyen araçları ve uzman sistemleri birbirine bağlayarak özerk birimlerin koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır” demektedir¹².

2. YENİ YÖNETİM METODLARI

Bugünkü, globalleşen iş dünyasında, eskiye ait geleneksel yapılar artık tarih olmuştur.Çeviklik ve esneklik yeni hareket noktaları olmuştur. İş dünyası liderleri isteğe göre değişebilen uzlaşan ve uyumlu dizaynlar istemektedir.Yeni yöneticiler, danışmanlarca öğretilen işletme politikalarını izliyorlar ve tekniklerini öğrenip uyguluyorlar. Bu yeni yaklaşımların isimleri farklı olabilmekte ancak metod ne olursa olsun odak noktası, işlemi hızlandırmak, bilgi akışını ve çıktıyı geliştirmektir. Hepsi zayıf üretimden, maliyet azaltımına, üretimin geliştirilmesine ve küresel ortamına dahil olmayı hedeflemektedir. Kısaca hepsi büyük bir değişimin eşliğindedirler.

2.1. Yeniden Yapılanma (Reengineering)

Fortune Dergisinin 23 Ağustos 1993 tarihli sayısında Reengineering; zamandan, maliyetlerden ve servisten kazanmak amacıyla süreçlerin radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanmıştır.

Bir diğer tanıma göre ise Reengineering;

- Hızla değişen dünya şartları ışığında şirketin faaliyetlerinin kısa, orta ve uzun vadede hangi yöne gittiğinin değerlendirilmesi,
- İleriye dönük vizyon geliştirilmesi,
- Bu vizyona göre yeni geliştirme stratejilerini belirleyerek fonksiyonel yapı ve organizasyonun yeniden düzenlenmesidir.

2.1.1. Amaç

Bu noktada akla şu soru gelecektir: “Bu yaklaşım yepyeni bir yaklaşım değilki, biz zaten herhangi bir şeyi istenmeden onu değiştirmekten yanayız. Reengineering gerçekten yeni bir metod mu?”

¹² K. David CARR..., s. 11'den, Davit NADLER, **Organizational Architecture**, Tosey Boss, New York, 1992, s.77-79.

Reengineering'in yeni bir kavram olduğunu söylemek belki yanlış olabilir. Üstelik Reengineering çoğunlukla sürekli iyileşme ile karıştırılmaktadır. Bu iki kavramı birbirinden ayıran en önemli fark, reengineering'in iş anlayışını temelden değiştirmeyi hedeflemesidir.

Burada üzerinde durulması gereken konu, iki metodolojiden birinin seçimi değil, ikisinin birleşiminden şirketin amacının oluşturulması gereğidir.

2.1.2. Temel Prensipler

- Örgütte herkes bir işadamdır, (kendi planını yapabilen ve uygulayabilen)
- Herkes kendine verilen işlerde gerekli performansı göstermelidir,
- Bütün elemanlar şirketin amaçlarını bilirler ve buna göre hareket ederler,
- Yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performans esastır,
- Örgütte bireysellik esastır,
- Müşteri, organizasyonun ve şirketin temel ilkesidir.

2.1.3. Süreç İçinde Ele Alınması Gereken Konular

- Şirketin pazardaki durumunun belirlenmesi,
- Faaliyet alanı ile ilgili gelişmelerin değerlendirilmesi,
- Bu gelişmelerin şirket üzerindeki etkileri,
- Piyasadaki rakiplerin ve rekabetin analizi,
- İleriye dönük vizyon geliştirilmesi,
- Bu vizyon doğrultusunda müşteri hedef kitlesinin belirlenmesi,
- Müşteri profiline göre pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi,
- Gelecekteki üretim teknolojisinin belirlenmesi,
- Örgütün yeniden düzenlenmesi, kadroların eğitimi ve geliştirilmesi.

2.1.4. Yeniden Yapılanmanın Adımları

1. Adım: Uygulanacak stratejinin belirlenmesi,

Firma amaçları çok açık bir biçimde belirlenmelidir. Yapılacak değişiklikler firmayı ancak bu şekilde amaçlarına ulaştırabilir.

2. Adım: Yönetim liderinin belirlenmesi,

Her firmada gerek servis gerekse ürün, birçok değişik bölümdeki süreçlerden sonra elde edilmektedir. Böyle olunca Reengineering projeleri ise bütün bölümleri kapsamalıdır. Bütün bölümlerin katılımı ise ancak projenin liderliğini yapan yönetim tarafından gerçekleştirilir.

3. Adım: Şirket içinde acil durum ilan edilmesi,

Reengineering projeleri herhangi bir politik baskı veya talihsiz bir dönem sonucu başarısızlığa uğrayabilirler. Bu nedenle projeler sürdürülürken zaman kaybedilmemeli, projeler günün ve firmanın koşullarına göre yenilenmelidir.

4. Adım: Başlangıç noktası olarak müşterinin görülmesi ve sürece dahil edilmesi,

Reengineering projelerinde alınması gereken kararlardan en zoru projenin nereden başlayacağıdır. Başlangıç noktası müşteri olmalıdır. Sonuçta servisin veya ürünün ulaştığı en son nokta müşteri olacağına göre, onların bu konuda ki fikirleri projeyi başarıya ulaştırmada büyük rol oynayacaktır.

2.1.5. Yeniden Yapılanmanın Uygulanma Süreci

- Sonuçlar etrafında işi organize etmek: Süreçleri tasarlarlarken amaç daha kompleks süreç değil, hedefe en kolay ulaşacak yolu bulabilmek olmalıdır.
- Müşterilerin firmayla direkt temasını gerçekleştirmek: Müşterilerin, süreçlerin değerlendirilmesinde daha iyi gözlemci olabilmeleri için, onların fikirlerini ve deneyimlerini öğrenmek gereklidir.
- Teknolojiyi kullanmak: Son yıllarda inanılmaz gelişmeler gösteren bilgi teknolojilerinden faydalanmak, bir seçenektir çok, artık bir zorunluluk olmuştur. Bilginin paylaşımı tüm katlardaki iletişimi hızlandıracaktır. Yönetim seviyeleri arasındaki zaman kaybı böylece önlenecektir.
- Kontrolü bazı kurallar ve denemelerle sağlamak: Direkt kontrolü ortadan kaldırarak zamandan kazanmak yeniden yapılanma projelerinin başarı anahtarlarından biridir.

- Farklı görevleri birleştirmek: Görevler arasındaki tekrarlar ortadan kaldırılıp, işler arasında ortak noktalar bulunmalıdır.
- Çalışanlara karar alabilme hakkı vermek: Çalışanların süreçleri üzerindeki etkinliği arttırılarak, süreçlerin esnek hale getirilmesi firmaya yeni bir kimlik kazandıracaktır.
- Geri bildirim kanalları oluşturmak: Her süreç içerisinde, bir geri bildirim kanalı oluşturmak süreçlerin daha iyiye götürülmesini sağlayacaktır.
- Örnek olarak Pasific Bell Şirketinin yeniden yapılanma sürecini, bu süreçte izlenen adımları görelim;

6. adım

Yeniden yapılanma

5. adım

Veri toplama

4. adım

Benzetim modelinin

kurulması

3. adım

Faaliyetler arasındaki

bağımsızlığın belirlenmesi

2. adım

Temel faaliyetlerin

değerlendirilmesi

modelinin saptanması

1. adım

Temel faaliyetlerin

belirlenmesi

Şekil 1. Pasific Bell Şirketinin Yeniden Yapılanma Süreci

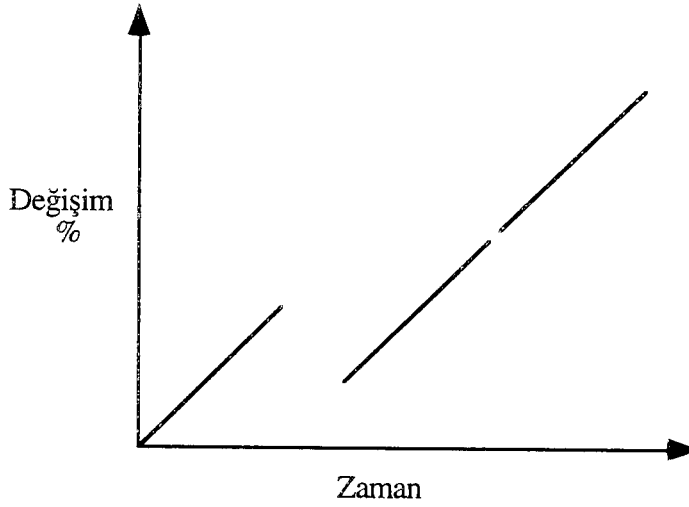
Kaynak : ZEYTİNOĞLU HOLDİNG, **Reengineering Eğitim Notları**, Eskişehir, (Mart 1996), s.26.

2.1.6. Yeniden Yapılanma ve Sürekli İyileştirme

Tablo 1: Yeniden Yapılanma ve Sürekli İyileşmenin Karşılaştırılması

	Sürekli İyileştirme	Yeniden Yapılanma
Başlama noktası	Sabit Süreç	Değişken Süreç
Felsefe	Daha İyileştirmek	İcat Etmek
Menzili	Devamlı Artma	Yoktan Doruğa Çıkma
Uygulaması	Sorumluluk Verme	Yönetmek
Odak Noktası	Geniş	Konsantre

Kaynak: ZEYTİNOĞLU HOLDİNG, **Reengineering Eğitim Notları**, Eskişehir, (Mart 1996), s.11.



Şekil 2: Yeniden Yapılan ve Sürekli İyileşme Arasındaki İlişki.

Kaynak: ZEYTİNOĞLU HOLDİNG, **Reengineering Eğitim Notları**, Eskişehir, (Mart 1996), s.12.

Şekildeki eğrinin eğimi üç kez değişmiştir. Eğrinin eğiminin devamını sağlayan **Sürekli İyileşme**, eğimi değiştiren ise **Yeniden Yapılanmadır**.

2.1.7. Örgütlerdeki Yeni Oluşumlar

- Örgüt, sorumluluklarını, firmanın ana süreçleriyle birlikte bunlara paralel bir şekilde oluşturur.
- Örgüt birimlerine, verilecek süreç sorumluluğu sürecin başından sonuna dek aynı olmalıdır.

- Yönetim kademeleri azaltılır.
- Sürekli beraber çalışacak personelden oluşturulan takımlar, örgüt birimleri olarak kullanılır.
- Birimlerin kendilerini yönetmesi felsefesi yerleştirilir.

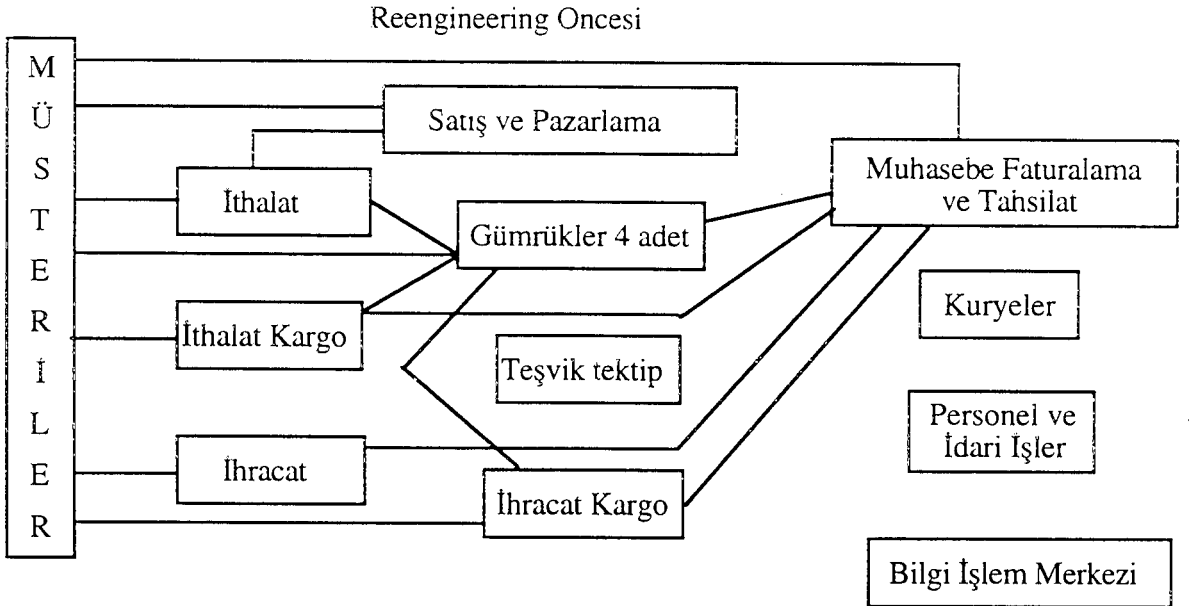
2.1.8. Uygulama Modelleri

- Süreç Modeli
- Bilgi Modeli
- Örgüt Modeli
- Teknoloji Modeli

2.1.9. Örnek Olaylar

Örnek Olay I

İTANO 1988 yılında kurulan bir gümrükleme firması. İşe ithalat gümrük komisyoncusu olarak başlamış bir şirket. İtano, bugün müşterilere süpermarket hizmeti veren, “raftan rafa” anlayışını benimseyen bir uygulama izliyor¹³.



Şekil 3: İTANO Firmasında Reengineering Öncesi Durum.

Kaynak: ZEYTİNOĞLU HOLDİNG, **Reengineering Eğitim Notları**, (Mart 96), s.16.

¹³ ZEYTİNOĞLU HOLDİNG, **Reengineering Eğitim Notları**, Eskişehir, (Mart 1996), s.16.

Yeniden yapılanma süreci tamamlandıktan sonra şirkette neler değişti?

- Yöneticilerin zamanı arttı,
- Şirket içindeki delegasyon arttı,
- Örgüt yapısı müşteriye odaklandı,
- Şirket içi iletişim arttı,
- Hizmet kalitesi yükseldi,
- İşlem hataları azaldı,
- İşlem kapasitesi %32 arttı,
- Pazar değişimine kolay uyum sağlayan esnek bir yapı oluşturuldu,
- Müşteri ziyaretleri %33 arttı,
- Öğrenen örgüt anlayışı benimsendi,
- Şikayetler %100 azaldı,
- Prim sistemi değiştirildi (3 kişi yerine tüm personel)
- “Yönetici” anlayışından “Lider” anlayışına geçildi.
- Şirket demokratikleşti,
- Süreçler kısaldı,
- Tahsilat hızı %25 arttı,
- Müşteriye odaklanma başarıldı,
- Grup kârlılığı arttı,
- Kıdem değil, bilgi ve beceri ödüllendirildi.

Örnek Olay II

Eski yapıda IBM’in Satış Temsilcisi bir finans talebini karşılamak istediğinde süreç şu şekilde işlerdi¹⁴;

- 14 görevli memurdan birine ulaşılır, memur talebi bir kağıt parçasına yazar,
- Bir kişi bu kağıt parçasını kredi bölümüne götürür, uzman bilgileri bilgisayara girer ve kredi güvenilirliğini kontrol eder, sonucu aynı kağıda yazarak iş uygulamaları bölümüne gönderir,

¹⁴ ZEYTİNOĞLU HOLDİNG, Ibid., s.20-23.

- İş uygulamaları bölümü gerekli incelemeleri yaptıktan sonra özel şartları forma ekler,
- Fiyat belirleyen kişi verilecek uygun faiz oranını belirlemek için verileri bir kişisel bilgisayara girer. Saptanan faiz bir kağıt parçasına yazılır ve bu da diğer kağıtlarla birlikte beşinci adımı oluşturan memur grubuna iletilir.
- Burada bir yönetici tüm bilgileri bir teklif mektubuna dönüştürür ve satış temsilcisine geri gönderirdi;

Bu işlemlerin tamamı ortalama 6 gün sürmekte, hatta bazen süre iki haftaya kadar uzamaktaydı. İyileştirme Süreci; IBM Credit bu süreci iyileştirmek için pek çok yol denedi.

Satış temsilcisinin finansal talebin durumu hakkındaki sorularını yanıtlayacak bir kontrol ofisi kurulmasına karar verildi. Yani her bölümün talebi, zincirin bir sonraki halkasına iletilmesindense, talep ilk alındığı kontrol ofisine gelecekti. Burada bir yetkili tamamlanmış her adımı kağıda tekrar göndermeden önce işaretleyecekti. Bu çözüm gerçekten de bir sorunu halletmişti; Kontrol ofisi labirentin içindeki her talebin yerini biliyor ve satış temsilcisine istediği bilgiyi verebiliyordu. Ama ne yazık ki bu bilginin bedeli, gel-git zincirine bir halka daha eklenmesi olmuştu.

Reengineering Sürecinin başlatılması; Bir yönetici herhangi bir finansman talebini alıp beş adım boyunca kendisi dolaştırdı. Her ofisteki personelden o anki işini bırakıp, talebi işlemlerini istedi. Tek fark, talebin birilerinin masasında evrak yığını arasında beklememesiydi. Bu deneme sonucunda asıl işin ancak doksan dakika sürdüğü ve geri kalan altı günün evrak iletilmesiyle geçtiği anlaşıldı.

Bunun üzerine IBM Credit, uzmanların, kontrolörlerin, fiyat veren görevlilerin yerine **Genel Sorumlular** getirdi. Artık başvuru formu bir bürodan diğerine gönderilmiyor ve anlaşma temsilcisi adı verilen tek bir kişi formla ilgili tüm işleri yürütüyordu. Bölümler arası paslaşma ortadan kalkmıştı.

Sonuç; yeni tasarımın sağladığı performans artışı inanılmaz boyutlardaydı. Yedi günlük süreç dört saate inmişti. Üstelik personel sayısı da azaltılmıştı. Ayrıca şirketin üstlendiği anlaşmalar yüz kat artmıştı, %100 değil, yüz kat.

IBM Credit'in başarısı -talep karşılanma süresinin %90 azaltılması ve verimliliğin 100 kat artması- bizim değişim mühendisliği tanımımıza tamamlamıyla denk düşmektedir. Şirket süreçte radikal bir değişiklik yapmıştır.Şirket, “Teklifin hesaplanmasında nasıl bir gelişim yapabiliriz? Kredi kontrolünü nasıl geliştiririz?” diye sormamıştır. Soru “Kredi verme sürecini nasıl geliştirebiliriz?”dir.

Örnek Olay III

Pasific Bell Şirketi yeniden yapılanma projelerini 4 ana grupta topladı¹⁵. Bunlar;

- Sistemlerin tanımlanması,
- İşgücü akışının tanımlanması,
- Sistem ve işgücü akışının yeniden yapılandırılması,
- Yeniden yapılanma projelerinin önce küçük çalışma gruplarında uygulanması.

Örneğin, işgücünün yeniden yapılandırılması için küçük ve problemli bir grup olan raporlama bölümünün seçilmesi.

Şirkette takım lideri John Lewis firmanın yeniden yapılandırılması için altı haftalık bir plan yaptı. “Kaplanlar” adı verilen grubu yeni bir firma yaratmak için oluşturdu. Kaplanların amacı işin yapılışına ilişkin tüm kabullenme ve önyargılara karşı savaş açmaktı. Aynı zamanda firma hedeflerine yönelik yapılanmayı gerçekleştirmek de görevleri arasındaydı.

Kaplanlar satış temsilcilerinin hatalarını azaltmak için mevcut karmaşık sistemin kullanılmasının anlamsızlığını fark etti. Bunun üzerine daha kolay sonuç alınabilen, faaliyetlerin baştan sona izlenebildiği “akıllı” ve basit bir sistem kuruldu.

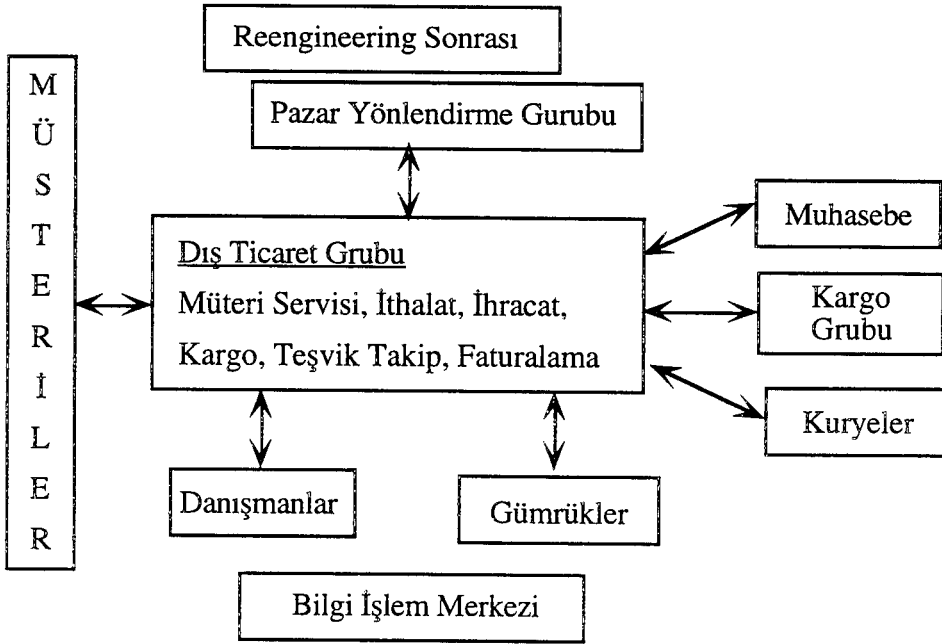
Pasific Bell Şirketi'nde yeniden yapılanma sürecinde başlıca şu adımlar izlendi;

1. adım: Temel faaliyetlerin belirlenmesi,
2. adım: Temel faaliyetlerin değerlendirme metodunun saptanması,
3. adım: Faaliyetler arasındaki bağımsızlığın belirlenmesi,
4. adım: Benzetim modelinin kurulması,

¹⁵ ZEYTİNOĞLU HOLDİNG, Ibid, s. 26.

5. adım: Veri toplama,

6. adım: Yeniden yapılanma



Şekil 4: İTANO Firmasında Reengineering Sonrası Durum

Kaynak: ZEYTİNOĞLU HOLDİNG, **Reengineering Eğitim Notları**, Eskişehir, (Mart 1996), s.17.

2.1.10. Sonuç

Tüm açıklamalar ve verilen örnek olaylardan sonra değişim mühendisliği konusunda şu sonuç ortaya konabilir.

Günümüzün gelişen teknolojileriyle donatılmış iş ortamı, dinamik stratejiler ve dinamik örgütler gerektirmektedir. Reengineering bir kereye mahsus değildir. Her zaman süreçleri tekrar baştan aşağı tasarlamak gerekebilecektir. Amaç bu değişikliği şimdiden yapmak değil, zamanı gelince değişiklik yapmak zorunluluğunu görme ve değişikliği imkan olduğunca kolay gerçekleştirmeyi mümkün kılacak, dinamik bir örgütü şimdiden oluşturmaktır.

2.2. İşin Yeniden Dizaynı (BPR)

Maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik performans ölçülerindeki dramatik gelişmeleri sağlayabilmek için yeni düşünüş ve ticari işletmeler de yeni dizaynları anlatan, örgütlerde kısa zamanda radikal önlemler alınmasını sağlayan BPR, ne geçici ne de kolay bir metoddur. BPR ileri görüşlülüğün ve sorumluluğun ötesinde bir takım dış oryantasyonların analiz işlemlerinde (pazar araştırması, rakip firmalar ve ekonomik analizler) iletişim teknolojisini etkili değişim stratejisi ve yönetim için ayrıntılı yaklaşımı gerektirir.

Devir zaman analizi gibi ticari işlemlerde de yeniden yapılanma (Reengineering) kanıtlanmış bir yaklaşımdır ve kendi değerleriyle ifade edilebilir.

**Tablo 2 : İşin Yeniden Dizaynı ile Sürekli Değişim
Yaklaşımının Karşılaştırılması**

<u>BPR (= Hamle Yapıcı)</u>	
Sürekli Değişim Yaklaşımı	İşin Yeniden Dizaynı (BPR)
Sürekli artış, gelişme küçük	Hızlı, devrimsel değişim
— Bugünkü işlemler,müşteri isteklerine makul yalanlarla cevap vermektedir.	— Varolan işlemler, müşteri isteklerini karşılamıyor.
— İlerleme için kalite baz olarak kabul ediliyor.	— Kurallara meydan okuyor.
— Teknolojiyi kullanıyor.	— Teknoloji işlem transformatörü olarak görülüyor.
— Daha az risk içeriyor. Çünkü çarpışma alanı dar.	— Daha fazla risk içeriyor. Çünkü çarpışma alanı geniş.
— Değişim yapma maliyeti genellikle az.	— Değişim yapma maliyeti genellikle fazla.

Kaynak: K. David CARR, Kelvin J. HARD, William J.TRAHANT, **Managing the Changes Process**, McGraw-Hill, New York, 1996, s.12.

BPR felsefesi, şirketlerin kendi sermayesini sınırlayan herşeyin dışarıda yapılmasını sağlayan dış kaynakları harekete geçirmeye dayanır. Olayın daha ötesine baktığımızda özkaynak yeterliliği parayı döndürür ve birçok işlemi daha etkili kılar. Çünkü uygun ürüne ulaşabilmek için gerekli fonu kendi özkaynaklarından karşılar. Yan sanayi olarak kaynak temin etmeye çalışan küçük şirketler istemeseler de, yüksek standartlardaki hizmetleri düşük fiyatlara kabul ederler. Çünkü uzun vadede bu ortaklık onlar için bir avantajdır. Yan sanayinin tek dezavantajı ise tekbir müşteriye çalışmanın verdiği korkudur. Bu korkunun sebebi de yaşam ile ölüm arasındaki o ince çizgiye benzemesinden kaynaklanmaktadır.

Seçilen yan sanayiler genellikle uzun dönemli kontratları kabul ederler. Çoğunlukla ortaklık her iki taraf için de ödülüdür, yine de bazen sadece bir müşteriye veya bir kaynağa yoğunlaşmak yorucu ve tüketici olabilir. Mesela ünlü Chysler Firması, motorları için Hyundai ve Mitsubishi'ye her yıl daha fazla bağlanmaktadır. Diğer taraftan Honda üretim sorumluluğu gereği, arabanın kritik fonksiyonu olan motoru başka şirketten sağlamayı reddediyor. (Honda yıllarca, Formula 1 oto yarışlarına katıldı ve dar bütçesine rağmen kendi motor teknolojisi ile dış piyasayla rekabet edecek ürünler üretti). Şimdi Honda aynı sebeple American Indycars'a üye oldu. Esas problem dış kaynaklara yönelmek veya yönelmemenin nedenlerine cevap bulmaktır. Her iki seçeneğinde bir takım avantajları vardır. Şirket içinde yapılan üretim, daha az koordinasyon maliyeti, satış elemanı, reklamı veya borç birikimi sağlamaktadır. Fakat yan sanayide yapılan üretimlerde maliyet düşük olacağından rekabet şansı artacaktır¹⁶.

Yan sanayi seçiminde, şirketler genellikle az maliyetli firmalarla iş yapmayı tercih etmektedirler. Yan sanayi seçiminde bazen zorluk çekilmekte, endişe ve merakla karşılaşılmakta, işçilerin etkilenmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bunun bir örneği de 1994 yılında GENERAL MOTORS'da işçilerin yan sanayiye verilen işleri protesto etmek için çıktıkları genel grevdir.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi

TKY, yönetim sorumluluğu, ürün kalitesi, sürekli gelişim, takım çalışması ve sürekli öğrenme içerir. Bunlara ek olarak arka arkaya gelen yönetimden haberdar olma,

¹⁶ CARR..., Op. cit. s.13.

stratejik planlama, çalışanların eğitilmesi gibi bir takım basamaklarda içerir. Toplam kalite yönetiminde malzemeler, prosedür, istatistikler ve işlem geliştirme gibi durumlar araştırılmalıdır. Ayrıca davranış yönünden yetişkinlerin kendi günlük hayatlarında olduğu kadar işlem geliştirmeye karşı nasıl sorumlu olmaları gerektiği noktası iyi araştırılmalıdır.

Yöneticiler bu yönleri gözönünde bulundurmalı ve çalışanların eşit görevlendirildiği ve desteklendiği karmaşık yapıli kùltüre entegre olmalıdırlar (Tablo 3).

Tablo 3: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Karşılaştırılması

<u>Geleneksel Yönetim</u>	<u>TKY</u>
— Uzmanlar tarafından tanımlanan servisin ve ürünün kullanışlı olmasına ihtiyaç vardır.	— Tüketici odaklanması vardır. Servisin ve ürünün kullanışlı olmasını tüketici belirler.
— Belirlenen standartlara ulaşamadığı zaman, tolerans vardır.	— Ürüne ve servise katkısı olmayan işe hatalara, boş zamana tolerans yoktur.
— Ürünler ve servis hizmetleri problemleriyle denetlenir, sonradan fikslenir.	— Problemler önlenir.
— Birçok kararlar tahminlerle ve iç güdülerle belirlenir.	— Gerçek veri ve bilimsel prosedürler kullanılarak gerçeğe dayanan kararlar verilir.
— Kısa dönem planlamaları, bütçe çevrimi baz alır.	— Uzun vadeli planlar, geliştirilen görev performansına dayanır.
— Ürün ve servis, sırasıyla izole edilmiş servislerle dizayn edilir.	— Toplam ürün veya servis, çok fonksiyonlu takımlar tarafından eş zamanlı dizayn edilir.
— Kontrol ve gelişme bireysel yöneticiler ve uzmanlarca yapılır.	— Yöneticiler, uzmanlar, işçiler, tüketiciler ve ortak şirketler arasındaki takım çalışmaları kontrol edilir.

- Gelişme tek yönlü çalışmalara odaklanır — İşin yapıldığı her konuda sürekli bilgisayar ve otomasyon gibi. gelişme hedeflenir.
- Dikey yapı ve merkeziyetçilik kontrolle — Yatay ve merkezdışı yapı, ürün ve servisin değerini artırmada baz alınır.
- Kısa dönem kontratları ücrete dayandırılır. — Alıcı satıcı ilişkisine dayanan uzun dönem satıcı ortaklığı, kaliteye ve sürekli gelişmeye dayanır.

Kaynak: K. David CARR, Kelvin J. HARD, William J. TRAHANT, **Managing the Changes Process**, McGraw-Hill, New York, s.15.

2.4. Yalın Üretim

Yalın üretim, Amerika'daki Toyotanın Amerikan kongrelerinde cevaplayamayacağı bir yanıt olarak başladı. Japonlar ise teknik açıdan üretimi zorlaştıran 4-5 önemli noktayı ihmal etmeyi hiç düşünmüyorlardı. Bunlar yüksek sayıda zarar verici bölümler, büyük mal stokları, kötü organize edilmiş insan ve metaryal kaynaklarıdır.

Yeni sistemde ise ölçülebilen yüksek gelişme, atıkların ve personelin azaltılması, düşük mal stokları ve rakiplere oranla %80 fazla üretim hızı kısa sürede her yerde kopya edilmeye başlandı. Şimdi tüm dünya endüstrisi bunu kullanmaktadır.

Yalnız üretim, geleneksel fabrika alanının yarısını kullanmak ve mal stoklarının onda birini kullanmak anlamına gelmektedir.

2.5. Tam Zamanında Üretim (JIT)

Tam zamanında üretim (Just-In Time), doğabilecek ihtiyaçlardan hemen önce montaj hattına dağıtılan az sayıda bölümler içeren dairesel zaman yönetimi gibi pratiklere dayanır. JIT güçlü bir mal stoğu sistemi olabilir ve güveni baz alan gereksinimleri karşılayan yan sanayi ile üretici ilişkisine dayanır. Gereksinimleri karşılayan küçük firma müşteriye karşı gelişmemişliğin üstesinden gelmelidir. Genellikle büyük ortaklıklar tek yüklenici firmaya verilir. Diğer yandan üreticinin diğer dış kaynakları çağırabilme ihtiyacı bir başarısızlıktır.

2.6. Devir Zamanının Azaltılması (CTR)

Devir zamanının azaltılmasına, zaman baz alınmış yönetimde denilir. Devir zamanının azaltılması CTR (Cycle time reduction), bir ürünün yapılması için harcanan zaman süresince esas işin yapıldığından emin olmanın etkin yoludur. Allied Signal Şirketi görülmeye değer bir CTR yapmış ve gerçek işin tüm üretim zamanının %10-%20 'lik zaman dilmi içinde yapıldığını bulmuştur. Örneğin eskiden bir malın rıhtımdan depolara taşınması 2 haftalık bir süreyi alırken şimdi bu süre 2 saate indirilmiştir. Her üretim işleminin planlanması sırasında gereksiz detaylar, zaman alıcı basamaklar veya iş için emir bekleme süreleri kolayca elimine edilebilecek olaylardır¹⁷.

2.7. Müşteri Odaklanması

“Thrivingon Chaos” (Kaos’da başarı) isimli kitabında Tom Peters 1990’lar da neredeyse aynı fikirde düşünceler oluşması, müşteriye odaklanmış işlemlerin yürütülmesiyle gerçekleşir. Şimdilerde yönetim stratejileri, çoğunlukla müşteri eleştirilerine dayanmaktadır. Bütün şirketlerin hedefi, araştırmalarla üretilmiş ürünler ve müşteri tercihi için odak gruplar kurmak ve müşteri tahmini sağlamak yoluyla müşterilerine rakiplerinden önce ulaşmaktır. Contrail Şirketinde bitmiş otoların dağıtımını en titiz görevlerden biridir, bu yüzden şirket bu malların dağıtımını kendi bünyesindeki şirketten almış ve özel bir şirkete vermiştir. Çünkü geçmişteki genel eğilim; “Biz bir program uyguluyoruz ve malınızı almak istiyorsanız zamanında burada olun”du. Fakat bugün çok daha fazla müşteriye odaklanılmış durumdadır.

Sadece birkaç yıl öncesiyle karşılaştırıldığında, şirketler üretim-yönelmesi veya kâr-yönelmesinden müşteri-yönelmesine sıçradılar.GTE örgütünün ifade ettiği gibi “Herşey önce müşteriyle başlar. Müşteri istekleri yaptığımız herşeyi yönlendirir”¹⁸.

Sadece kararlılıkla müşteriye yönelen örgütler müşterileri çekebilir ve sadakat yaratabilir.

¹⁷ CARR..., Ibid., s.17

¹⁸ K. David CARR..., s.17’den, David P. ALLEN, “Dreaming and Doing: Reengineering GTE Telephone Operations” PLANNING REVIEW (March/April 1993), s.28-31.

2.8. Yetkilendirme

Örgütler hiyerarşik düzende, daha odaklanmış bir çevreye adapte olmaktadır. Elde edilmesi amaçlanan sonuç ise iş gücünün yetkilendirilerek çapraz fonksiyonlu takımlarının güvenilirliğini ve sorumluluğunu artırarak daha iyi operasyonlar için organize edilmeleridir. Yetkilendirme genellikle atama veya çalışanların kabiliyetinin önemli olmasıyla karıştırılır. Gerçek manası ile çalışanlara fikirlerinin sorulması değerli düşüncelerin dinlenmesi ve gerekirse değerlendirilmeye alınmasıdır.

General Electric ünitesindeki bir bantlı sistemde ürün, işini bitirmese de bantta ilerlemeye devam etmekteydi. Yönetim bunu ürünün ilerlemesini işçinin denetimine bırakacak şekilde değiştirmişti. CEO Jack Welch sonuçları şöyle açıklamıştır. “Üretim hattındaki işçilerin önünde iki düğme bulunuyor; biri hattı durduruyor, diğeri tamamlanan ürünleri gönderiyordu. Öyle ki işçiler birdenbire işlerinin kalitesi konusunda son otorite haline geldiler. Bu sistem ilk önerildiğinde alayla karşılandı, üretimde bir kaosun bulunduğu söylendi. Fakat ne oldu? Kalite gittikçe yükseldi ve üretim hattı her zamankinden sorunsuz daha hızlı ilerledi”¹⁹

2.9. Takım Çalışması

Paul Hebert, Corsair’in önbüro başkanı (yat imalatçısı), şirketteki ilk günlerini anlatırken şöyle diyor: “Dağıtımdan önce her botu yüzdürmek zorundaydık. İnsanlarımız düzeltilecek şeylerin uzun listesiyle gelirdi, fakat son altı aydır, listelerinde hiçbir şey olmuyor, herşeyi ilk seferinde en iyi şekilde yapıyoruz. Bunun bir nedeni üretimdeki her takımın işi diğerine geçirmeden önce doğru yapıp yapmadığının sorumluluğunu taşımasıdır”²⁰.

Takımlar aniden oluşmaz, geliştirilmeli ve geliştirilmelidirler. Şimdiki trend her bölümden temsilciler taşıyan yönetici bir lidere sahip takımlar yaratmaktır.

¹⁹ CARR..., Op. cit., s.19.

²⁰ CARR..., Ibid., s. 19.

2.10. Yeni Örgütsel Yapı

Jack Welch'in söylediğine göre geleceğin örgütlerinin sınırları olmayacaktır, bunu yapmak içinde “Şirketin duvarlarının ve yerlerinin patlatılması gereklidir”. Şirketler bu derece aşırıya gitmeden orta boy işletmeler haline gelmek için küçülmekte ve yatay yapılar elde etmek üzere hiyerarşilerinin mimarisini yenilemektedirler. Bunun için artık takımlar kullanılmakta ve bütün çalışanlar eğitilmektedir. General Electric dışında AT&T, Eastman Kodak, Motorola ve Xerox şirketlerini örnek olarak gösterebiliriz²¹.

Bob Marshall ve Lorry Kelleher'e göre; “Üretim yükselmekte ve işçiler ilerlemek için daha az kademe daha az şans olduğunu görmektedirler. Aynı zamanda her zamankinden daha fazla çapraz fonksiyonlu ortaklık olduğunu görüyorlar ve uygun ödüllerle daha fazla şansa sahip olduklarını da farketmektedirler²².

Şirketlerde tepeden başlayan hiyerarşi, yassılaştırılmış örgütlerle komuta yapısının akışının tepeden gelmek yerine yandan gelecek şekilde bir sisteme bırakmakta. sonuç olarak karşımıza azaltılmış bir bürokrasi çıkmaktadır.

3. İŞGÜCÜ VE DEĞİŞİME YÖNETİMİN TEPKİSİ

Değişim sürecine ideal olarak adapte olmuş bir örgütte, yönetim sadece nereye gitmek istediği konusunda bir görüşe değil aynı zamanda oraya gitmek için iyi düşünülmüş bir stratejiye sahiptir. Örgütte çalışanlar değişimin aktif ve meraklı takipçileri olurlar. Tom Peters “Liderin en önemli işi, her seviyede, eski inanışların parçalanmasını yönetmek, insanları ve örgütleri, değişime sevgiyle bakacak şekilde hazırlamaktır” sözleriyle mutlu ve kolay değişimi tartışmaktadır²³.

Ancak değişimin gerçekliği bu idealist tabloyla tam uyuşmaz. Gerçekte, insanlar değişime direnç gösterirler. Örgütsel değişim genellikle direnme ve negatif tepki üzerine yoğunlaşmaktadır. Fakat yollarının her aşamasında kendilerini dirence karşı savaşı-

²¹ CARR..., Ibid., s.19.

²² K. David CARR..., s. 19'dan, Bob MARSHALL “A Test of Restructuring Success”, HR MAGAZİNE (August 1993), s.82-85.

²³ CARR..., Op. cit., s.20.

ken bulan organizasyon liderleri, geleceği kurmak için büyük bir enerji harcamaktadırlar.

3.1. Negatif Tepkiler

Bir statü kullanılarak gerçekleştirilen değişim genellikle direnişi artırır. Bu daha çok, ekonomik belirsizlik dönemlerinde, iş gücünün çevresindeki her değişikliği iş açısından bir tehdit olarak gördüğü zamanlarda olur. Son yıllarda değişim yönetimiyle çalışan şirketler dahi örgütsel ve kültürel değişime işçi katılımını sağlamakta zorlanmaktadır.

Xerox'daki değişim deneyimlerine dayanarak CEO Paul Allaire diyor ki, "En zor personel tipi yumuşak personeldir. Değerleri, kişisel stili iletişim kurarak şirketin tüm kültürünü değiştirmeye çalışıyoruz. Daha genel bir tanımlamayla herkez değişimin yanında ancak bireylerle tek tek konuşulduğunda tepkiler daha sert alınmakta ve eğer bireyler değişmezse hiçbir şey değiştirilemez"²⁴.

3.2. Pozitif Tepkiler

Deneyimler göstermektedir ki, değişime ne kadar çok kişi katılırsa vizyonun paylaşılmasında ve bu değişimin gerekliliğinin anlaşılmasında o kadar başarılı olunmaktadır. Başarılı bir ortaklık olan ASEA Brown Boveri'nin güçlü başkanı Percy Bornevik değişim sırasında, çalışanların fikrini almanın ve katılımlarını kazanmanın önemine dikkat çekmekte ve uyguladıkları metoduda yeni fikirler ve pratik uygulamaları çalışanlarından değerlendirmelerini istemeleri şeklinde açıklıyor.

"Biz insanoğlu, alışkanlıklarımız, tarihimizle dünyaya geldik ve dar görüşlü aynamızla da bakıyoruz. Eğer zinciri kırmak istiyorsanız, insanları sarsmalısınız, tehdit ederek değil, ödül önererek değil, "başarının ne olduğunu benzer şekillerde göstererek" yönetim insanları başarısızlıkla suçlamaktan kaçınarak cezalandırmak yerine onlara öğrenciymiş gibi bakıldığında; bu insanlar büyük adımlar atmak için kendilerini

²⁴ K. David CARR..., s. 21'den, Robert HOWARD "The CEO as Organizational Architect", HARVARD BUSINESS REUPEW, (September / October 1992), s.106-121.

güvende hissedeceklerdir. Bu da birşeylerin olmaya başladığının göstergesidir.İletişim ve çalışma programları herhangi bir zamanda örgütün genel tablosunu veren araştırmalar, çalışanların kendilerinin dışında şirketin geleceği hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayan yararlı düzenlemelerdir²⁵.

3.3. Kuruluşların Tepkisi

Ekonomik katalizörlere rağmen tepkileri yeterince hızlı karşılayamama ya da geride kalmak korkusu sonucu birçok firma risk almamayı ve dikkatli ilerlemeyi tercih etmektedir.Diğerleri ise dedikodular ve bir amaç değişim liderinin imajıyla yeniden dizayn ve yapılanmanın tüm faktörlerini dikkate olmadan tehlikeli girişler yapmaktadırlar. Örgütlerde daha çok lider değişimin sadece yoğun pazara uygulanmaması gerektiğini idrak etmektedir. Fakat sonuçlar garanti olmasa bile değişim stratejisi ve değişim yönetiminde bu lider dönüşümünden faydalanılmalıdır.

Tenneco başkanı Mike Walsh şöyle diyor, “Benim düşünceme göre Amerika’da iki çeşit iş mevcuttur. Bunlardan biri zorlukları bilmek ve yönetmek diğeri aynı şeyi yönetip bunları bilmemektir. Bizim avantajlarımızdan biri bunu bilmemizdir. Bugünün bir çok örgütü üç geniş kategoriden birine girmektedir. Bu üç kategori şunlardır²⁶;

1. Bilinçli değişim yönetimi stratejileri olmayan şirketler.

Amerika’da halen kültürlerinin ve işlerinin yapılış biçimlerinin çok iyi olduğunu ve yeni düzenlemelere ihtiyaçları olmadığını düşünen birçok küçük şirket bulunmaktadır. Gerçekçi olunduğunda yönetim prensiplerinin sürekli değiştiği görülür. Artık siyasi otoriteler bile, pazarın yeni trendlerine adapte olmak gerektiğinin farkındalar.

2. Taktiksel görüşleri ve stratejileri yarım kalmış olan şirketler.

Birçok şirket gerekli ilk analizleri yapmadan, hem değişecek ticari pratikler hemde değişimi sağlayacak stratejileri yeniden yapılandırmaya çalışıyorlar.Bu tür bir yaklaşım başarısızlık getirir.

²⁵ K. David CARR..., s. 21’den, Gail E. SCHARES, “Percy Barnevik’s Global Crusade” BUSINESS WEEK, (October 22, 1993), s.204-211.

²⁶ CARR..., Op. cit., s.22.

3. Doğru bir stratejiye sahip şirketler.

Büyük değişimlere hazırlanmak için önce mevcut durumu analiz etmek, sonra durumu, stratejiyi ve değişim açısını hedefler doğrultusunda birleştirmek, eleman sayısını arttırmak gereklidir.

Başarıyla sonuçlanacak değişimler için çeşitli modeller bu konudaki ortak düşünceleri paylaşırlar. Değişimde temel prensip, yapılacak işlemin şirketin doğal ve saptanan yeteneklerinden türemesidir. Başarılı modeller şu ortak özelliklere sahiptir.

1. Değişimi geniş ve ayrıntılı bir tavır olarak tanımlarlar. Burke-Litwin Modeli buna bir örnektir. Colombia Üniversitesi'nden W.Warner Burke ve Harvard'dan George Litwin bu örgütlerle sistemler gibi ilgilenmekte ve bir örgütlerdeki performansı etkileyen sosyal ve davranışsal faktörleri sınıflandırmaktadırlar. Bu faktörler, dönüşümler (liderlik, örgüt kültürü, görev ve strateji vb.) ve sonuçlandırılacak işler (yönetim pratikleri, sistemler, bireysel ihtiyaçlar ve değerler vb.) diğer benzer geçici ilişkiler olarak belirliyor. Aynı zamanda bir değişkenin etkilenmesi diğerlerinin etkilenmesi anlamına geliyor²⁷.

Bir değişim yönetimi durumunda anahtar faktörlerin belirlenmesi ve sıralarının saptanmasında "Sistem Teorisi Yaklaşımı" iyi sonuçlar verebilir.

2. Değişimi tanıtan bir proses izlerler? Coopers&Lybrand değişim de lider olmayan fakat bir yerlerden başlamaya yarayan aşamalı modeli kullanılıyor.

Değerlendirmek, şimdiki durumu teşhis için bilgi analizlerinin yapılması ve değişim problemlerinin anlaşılması,

- Plan; şimdiki durum ile gelecek arasındaki açığı kapatmak için gerekli köprüyü kurmak üzere taktiksel değişim proseslerinin tanıtılması ifade edilmesi,
- Yerine getirmek, taahhüdü kuvvetlendirmek ve desteklemek,
- Yenileştirmek,
- İnsanların görüşlerini paylaşmak ve kültürel değişim için yetki vermek.

²⁷ CARR..., Ibid., s.23.

3. Bir dizi kritik başarı faktörlerinin tanımlanması. Örgütler yaptıkları, varsayım çalışmalarıyla bir dizi faktörleri ortaya çıkartırlar. Bunlardan bazıları palaşılabilir bir vizyon yaratma kabiliyetine sahip liderlik, değişik prosesinin planlanması, insan beklentilerinin anlaşılmasıdır. Bu faktörleri tanımlayarak örgüt liderleri, değişimin sadece ilk aşamalarında değil fakat sürekli gelişen davranışlarla büyüme için sınırsız şans yaratırlar.

4. DEĞİŞİM İÇİN KAPASİTE VE ESNEKLİK YARATILMASI

Örgütler, değişimin oluşması için kapasite yaratabilirler. Değişim de esnek örgütlerin oluşmasına olanak sağlar.

Bireyler genellikle kendilerini etkileyecek gelişmelere ve değişmelere karşı değişik tepkiler verirler. Bunların bir kısmı daha tutucu düşünür ve kabullenmekte direnirler, büyük bir kısmı ise değişime iştirak eder ve yenilikçi olurlar. Yenilikçi bireyler, değişim ve görevle bütünleşirler ve dengelerini hızlıca yeniden kazanırlar. Bu süratle uyum sağlamaya kısaca “Esneklik Kuramı” denir²⁸.

Değişime giden bir örgütte, değişim vizyonunun geniş çaplı yayılmasıyla meydana gelen parçalanmanın minimuma indirilmesi ve stratejiyle birlikte esnek işgücünün yeniden yapılandırılması gereklidir. Bu aşamalar değişim hakkındaki negatif duyguları azaltacak, para zaman tasarrufu sağlayacaktır. Çünkü işçilere daha çabuk adapte olmaları ve performans düzeylerini ayarlamaları için yardım edilmektedir. Değişimin çalışanlara başarılı tanıtımı yönetime bağlıdır. Elastikiyetini yapılandırılmasındaki mantık sırası şöyledir (Değişim yönetiminin özeti de sayılabilir).

1. Değişim yönetimi, örgütlerdeki gelişmelerin kendi öz yeterliliğidir. Şirketler doğru imaj vermek ve kendilerine özgü şeyleri kuvvetlendirmek istiyorlarsa öz yeterliliğine odaklanması, üretim alanında yaptıkları en iyi şey olacaktır. Ancak örgütler değişim yönetim içinde kendi öz yeterliliklerini geliştirebileceklerini daha yeni öğreniyorlar. Bu gelişmeler yeterli takımlar kurarak, yetki vermeyi destekleyerek, yaratıcılıkla ve becerileri öğrenme ile başarı, strateji hakkındaki bilgileri geniş çaplı

²⁸ CARR..., Ibid., s.25.

olarak yaymakla sağlanabilir. Örgütlerdeki rahatlık seviyesi, kültür düzeyi yükseldikçe işçiler işlerinde daha etkili olacaklardır ve değişimi kabul etmek onlar için daha kolay olacaktır.

2. Değişim yönetimi kritik bir yönetici becerisidir. Bugünün yöneticileri için istenen beceriler listesi kafa karıştırıcı olabilir. Bu kültürel ve psikolojik bir profildir. Değişkenler ne olursa olsun bazı özellikler kritik sonuçlar doğurabilir. Bunlardan bazıları ise analitik düşünce yapısı, yöneticilik kabiliyeti, bilgi yönünden iyi ve rahat bir seviye ve çevreyi gözlemleyerek esneklik kazanma kabiliyetidir.

3. Değişim yönetimi bir örgütü öğrenme görüşüdür. Öğrenme bir seçenek değil bir gerekliliktir. Ve öğrenmede acil-öncelikli sorun daha hızlı öğrenmenin nasıl sağlanacağıdır.

Bir örgütte çeşitli alanlarda yeterli bilgi ve tecrübe sağlandığı zaman, iş performansında ve insan becerilerinde büyük bir gelişme gözlemlenir.

Örgütleri öğrenmenin kalbindeki mantık, kendimizi dünyadan ayrı görerek birisi veya birşeylerden kaynaklanan problemlerin, kendi hareket ve deneyimlerimizin örgütleri nasıl etkilediğini izleyerek kendi gerçeklerimizi yürütmemizdir.

B. YÖNETİM DEĞİŞİMİ

Değişim, bütünüyle kişiseldir. Herhangi bir işletmede değişimin meydana gelmesi için tüm çalışanlar düşünmeli ve birbirlerinden farklı bir şeyler yapabilmelidirler.

Şirket stratejileri oturmuş binlerce işçinin çalıştığı işletmelerde bile, yöneticiler değişime ayak uyduramayanları bir bir kazanmalıdır.

Anonim şirketlerde değişim tecrübesine sahip olmadan yapılan belirsiz değişiklikler, gündemin ana maddesini oluşturmakta ve işletmenin stratejilerine büyük zararlar vermektedir.

Birçok yönetici için Değişim Yönetimindeki problemler, yıllarca çalıştıkları yönetim hizmetlerinden farklıdır. Büyük bir şirkette çalışan bir üst yönetici, çoğu

karmaşık işlevsel problemler bile önüne geldiğinde ihtiyacı olan tüm beceriye sahip olduğunu ama, Değişim Yönetimindeki işlevsel problemler için kullandığı modelin çalışmadığını söylemektedir. Ona göre “Aynı zamanda uygulanmaya çalışan beş iyileştirici metodun ortaklığı gibi”. Bu konuya şöyle bir örnek verebiliriz. Bir hasta, bir profesörün yönetimindeki ameliyat masasında, kırılan kolu yerine yerleştirilirken, bir yandan da safra taşından kurtarılmaya çalışılmakta. Bademcikleri de alınmaktadır. Her bir operasyon başarı ile tamamlanmış ancak hasta çoktan ölmüştür.

Problem basittir. Teknik bir model kullanıyoruz. İlk model fiziksel yönetime uygulanır ve günümüzün bilgi örgütü yeni zihin modeline empoze edilir. Problemleri küçük parçalara ayırmaya ve daha sonra da bu parçaları birleştirmeye devam ederiz. Bu yöntem bilimsel bir metottur ve Frederic Winslow Taylor’un mirasıdır. Fakat görev, değişimin parçalarını değil bütünü yönetmektir. Mücadelede amaç maddi eserleri kopya etmek değil, kafa yapısını yenilemektir. Amaç, problemler meydana gelmeden nasıl tanıyacaklarını, modelleri nasıl tanıyıp anlayacaklarını binlerce insana öğretmektir.

Değişim yönetiminin süreci, insan vücudunun bir rahatsızlıktaki davranışı gibi ya da bir makinanın işlemesi gibi değildir. Bu örnekteki davranışların her ikisi de, sabit bir ilişki grubu ile çalışmayı içerir. Değişim yönetimi için en uygun tabir, “dengeli hareket etmektir”. Bugün çoğu şirket kendisini, değişim çabalarının bir gereği olarak birçok tasarı girişiminin içinde bulur. Bir işletme Değişim Yönetimi ile aynı zamanda TKY’ne geçmeye çalışıyor olabilir. Aynı zamanda yeniden yapılandırmak, işçiyi yetkilendirme ve diğer çeşitli programlarla performansını düzeltmeyi planlayabilir.

Değişim yönetiminin amacı, karmaşık işlevsel problemleri parçalara ayırmakla bitmemekte, birleştirme ve dengeleme özelliklerini de taşımaktadır. Değişim yönetiminde en kritik görev, bir bölümün nasıl bir diğerinin dengesini bozduğunu, bir değişimin hangi ögeyi değiştirdiğini, bir bütünü kademe kademe nasıl etkilediğini ve bir yapının nasıl değiştiğini anlamaktır.

1. YAPISAL DEĞİŞİM

Birçok örgütte zaman zaman yapısal değişimlere rastlanmaktadır. Yeniden yapılanma ile çalışanlar üzerinde etkileşimler olmakta ya da bir iş için gerekli kaynaklar minimize edilmeye çalışılmaktadır.

Geniş değişim vizyonu, strateji tarafından yönlendirilmesine rağmen tekrar yapılanmanın ayrılmaz parçasıdır. Birçok durumda yapısal değişim, örgütsel faktörlerin uyum içinde olması gereken ve en önemli olan kısmıdır. Günümüzde yapısal değişimdeki genel eğilim, geleneksel hiyerarşik modelden hareketle daha yatay bir örgüt ve bu örgütün fonksiyonlar tarafından değil de programlar tarafından yapılmasını sağlamak şeklindedir.

Değişimde, yapısal faktörlerin yönetiminde formal örgütün şemasına dikkat etmek çok önemlidir. Yeni yapının örgütünü nasıl etkileyeceğini ve değişebilirliğin tayin edilebilmesi için aşağıdaki soruların önemi büyüktür;

- Değişim işleminin tasarlanmasında, örgütün şemasının değişmesinin gerekliliği ne orandadır?
- Raporlama yapıları nasıl değişmelidir?
- Yeni gruplamaların sonucu olarak hangi güçlü yapılar değişmelidir? Yerini ne almalıdır?
- Çalışanlar işlerini nasıl yapmalıdırlar? Bireysel olarak mı yoksa takım halinde mi?
- Çalışma ortamlarının fiziksel konumu değiştirilmeli midir?

Salamon Kardeşler Şirketinde işlem uyumsuzluğunu gidermek amacıyla çapraz fonksiyonel takımlar çevresinde, üretim destekleme örgütün tamamen yeniden gözden geçirilmiş ve tasarlanmıştır. Stanfield “Herşeyin yolunda gitmesi için biz takımlara güveniyoruz” demektedir. Rekabet imkanlar dahilinde gerçekleştirilebilir. İmkanlar tasarımlara, tasarımlar da insanların nasıl çalıştırılacağına bağlıdır. Birbirleri ile aynı işi yapan insanların takım ruhunu oluşturmaları ve bunu sağlayarak başarı kazanması şüphesiz daha kolay olacaktır. Tıpkı cephedeki askerler gibi²⁹...

²⁹ CARR..., Ibid., s.96.

Yapıyı etkileyen önemli faktörlerden biri de coğrafi farklılıklardır. Günümüzün büyük örgütleri dünya çevresinde birbirinden ayrı yerleşimlere sahiptirler. Coğrafi farklılıklar örgütün olabilirliğini birçok yönden etkileyebilmektedir. Örneğin uluslararası kalite standartları.

Önceleri tüm dünya tarafından kabul edilen Malcolm Baldrige kalite standartları daha sonra coğrafi konum ve insanlar tarafından fazla Amerika, varı bulunmuş ve ISO-9000 kalite standartları gündeme gelmiştir.

United Technologies şirketinin bir alt kuruluşu olan OTİS, Asansör üretim ve dağıtım servisi olarak dünya çapında yaygın bir kuruluştur. Firmanın ortakları ve stratejik iş üniteleri mevcuttur. Şirket kendi kendini denetleyen bir kalite sistemine sahiptir. Şirket daha mükemmeli bulabilmek için yönetsel bir değişim tasarladı. ancak coğrafi ve konum farklılığı nedeniyle bir takım problemler yaşandı. Çünkü Otis firması 7 dilde 90 ülke 5 kıtaya yayılmış ilk firmadır ve değişim projesini uluslararası olarak uygulamak zorunda kalmıştır³⁰.

Allied Signal firması New Jersey'den Hongkong'a uzanan fabrikalar ve üretim sektörü ile değişim planlamalarına coğrafik açıdan meydan okumuştur. Hassasça düşünülmüş zaman planlaması, başlangıcın hızlı ve diğer işlere paralel olmasına çok yardımcı olmuş; standartlaşmış atölye yaklaşımı bilgilenmeyi uyumlu kılmıştır. Genel üretim tanımlamalarını adapte etmek ve genel ölçülendirme standartları oluşturma yanında paylaşılan bir iskelet yapı oluşmasına rağmen bilimsel farklılıkların gerekli olduğu yerlere esneklik tanındı³¹.

Şirketlerin kritik dengeyi sağlamak için kullandıkları araç; değişim metodunu idare etmek için bütün zaman ve enerjilerini harcayan CEO'ya (değişimi yöneten kişi) rapor veren şirket yöneticilerinin bir bölümünden "Geçiş Yönetim Ekibi"dir (TMT). Bu yöntemle geçiş ekibi dağılımlarını saptar ve şirkete ait değişim çabalarını denetler. Örgütsel değişim, değişim çabasına kılavuzluk eden insanlarla yeni stratejileri yürütmek için kararlaştırılan insanlar arasında görüşme anlamına gelir.

³⁰ CARR..., Ibid., s.97.

³¹ CARR..., Ibid., s.98.

2. YÖNETİM ŞEKLİ

British Airways özelleştirildikten sonra piyasadaki rekabetin gereği olarak örgüt içinde geniş kapsamlı değişiklikler yapılmıştır. Firmada eskiden beri çalışan yöneticiler ile değişim nedeniyle yeni gelen yöneticiler arasında, müşteriye yönelik örgütlenme ve eski bakış açısını kullanmak açısından bir takım zıtlıklar ortaya çıkmıştır. Ancak yapılan başarılı uygulamalar sonucu müşteriye yönelik örgütlenme sisteminin en önde gelen modellerinden biri British Airwas'te oluşturulmuştur³².

Wales Firmasının, Ceo'su Noel Goutard yönetiminde geçen yılki kârını %25 oranında arttırmıştır. Bunun nasıl olduğu sorulduğunda cevap kaliteli servis ve uygun fiyattır ama neticede Goutard değişimi çok iyi uygulamış, firmanın değişime çabuk uyum sağlamasına çalışmış ve yerinde kararlar vererek sonuçta başarıya ulaşmasına neden olmuştur³³.

Son yıllarda tüm Avrupa endüstrisinde değişimin gerekliliği hissedilmeye başlandı. Asea ve Swiss Brown Boveri firmaları birleşerek A.B.B.'yi oluşturdular. Bir-iki yıl içinde başarının öncülerinden biri olarak gösterilmeye başlandılar³⁴.

Bu başarının altındaki sır ise yan sanayiye destek vermek, fiyatları düşürme de yardımcı olma, yeni ürünlerde yan sanayinin de fikrini alma ve yan sanayinin kendi dizaynlarını kullanmalarına destek olmak şeklinde açıklanabilir. Öyle ki bir Japon yan sanayinin yeni önerileri dikkate alınmış ve ürünün yeni modeli %30 daha ucuza üretilmiştir.

Yönetim tarzı konularını tanımlarken, belirtilen şu sorulara da cevap vermek oldukça önemlidir:

- Yöneticiler hangi incelenebilir davranışları yerine getirmelidir?
- Yönetici ile diğer çalışanlar arasındaki ilişki nasıl olmalıdır?
- Yönetici de olması gereken kabiliyet ve deneyimler neler olmalıdır?
- Yöneticiler tarz ve bakış açılarını nasıl geliştirmelidirler?
- Yöneticilerin değişime katkıları nasıl ölçülecek ve değerlendirilecektir?

³² CARR..., Ibid., s. 104.

³³ CARR..., Ibid., s.105.

³⁴ CARR..., Ibid., s.105.

Değişim tarzları yöneticiler için oldukça zahmetli ve zor olmaktadır. Özellikle yatay örgütlerde küçülmenin egemenliği altında çalışmak zorunda kalmaları yöneticilere zor anlar yaşatmaktadır.

Çoğu şirketin yaklaşımı bu değişime tersdir. Bir örnekle açıklanacak olursa, A şirketinin değişim başkanı bu çerçevede bazı değişikliklerin yapılması gerekli diyebilir. Bu nedenle geçiş yönetim ekibi oluşturularak “90 günde bir rapor hazırlanacaktır” diyerek değişimi başlatır. Böyle bir girişimin geleceğinin ne olacağını tahmin etmek hiçte zor değildir. Geçiş yönetim ekibi çalışmaya başlar, bir odaya kapanırlar. Ancak ekip üyelerinden hiçbiri şirket çalışanları ile konuşma gereği duymazlar. Şirketin sahip olduğu bir çok sorunun analiz edilerek sahip olunan grup dinamizmi ile sonuçlandırılabilceği düşüncesi ile çalışırlar. Ve diğer şirket çalışanlarının durumdan haberdar edilmeye çalışılmasının bir lüks, zaman ve para israfı olacağı noktasında hem fikirdirler. 90 gün dolduğunda işverene rapor vermek zorundadırlar.

Anlatılan yaklaşım ile değişim çabasının iflas edeceği hemen hemen garantidir. Geçiş yönetimi ekibi ve değişim yöneticisinin “biz bir şey söylemek zorunda değiliz, bunun için açıklama yapmadık” şeklindeki tavırları sonucu zaten ortaya koymaktadır.

Geçiş yönetimi ekibini, çalışması hakkında örgütün geri kalanına bilgi vermemeyi tercih edip çalışanlara “Geleceğimizi şekillendirme ile meşgulüz, hazır olduğumuz zaman size ne olduğunu söyleyeceğiz” diyebilirler. İnsanlar doğal olarak karşılaştıkları bilgi boşluklarından nefret ederler. Değişim sürecinin bir bölümü olarak ikili görüşmeler yapılmadığı zaman sözkonusu boşluğu dedikodular doldurur. Dedikodular, gerçeklerden genellikle daha olumsuz, süratli ve güçlüdürler. Geçiş yönetimi ekibi, örgütün geri kalanı ile iletişim kurmadıkları zamanlarda çalışanların planlama prensiplerini anlamalarını önlerler ve çalışanlar yaptıkları fedakarlıklardan ders almak zorunda kalırlar. Geçiş yönetim ekibi bu davranışları ile değişimi gerçekleştirmek için bekleyen insanları katılımdan yoksun bırakır. Böylelikle yeni katılımcıların çıkartabilecekleri varsayılan problemler ortaya çıkmaz.

Bu senaryo geneldir. Bu senaryonun yönetim merkezinin yerini yeniden tayin

etme ve örgütünü bütünüyle planlamayı düşünen büyük bir şirkette hiç yaşanmadığı görülecektir. Böyle bir şirkette asla çalışanların tedirginlik içinde yaşamalarına neden olacak boyutta bir değişimin varlığını gösteren yasal ilana rastlanamaz. Ama bu örgütteki diğer insanların devam eden bazı şeyleri bilmedikleri anlamına da gelmez. İnsanlar, bu projede diğer projelerden daha fazla zaman harcamakta olduklarının farkına varırlar. Geçiş yönetim ekibi üyelerinin toplantılardan çıktıktan sonra endişeli göründükleri dedikoduları yayılabilir. Örgütteki diğer insanlar kendilerince bir takım yorumlar yaparlar. Ancak, önemli bir takım şeylerin devam ettiğinin farkındadırlar. Diyelim ki böyle bir toplantı sonrası geçiş yönetim ekibi değişim ile ilgili bir ilan hazırladı. Geçiş yönetim ekibi, şirketi yeniden yapılandırmayı ve yönetim merkezini başka bir şehre taşımayı kararlaştırdı. İşsizlik sorunu nedeniyle yönetim merkezinde çalışmaya devam etmek isteyen insanlar yeniden taşınmak ve bu yeni şehre yerleşmek zorunda kalacaktı. Şirketin genelinde çalışan yaklaşık 35.000 işçiden yaklaşık 1.500 işçi bu karardan direkt olarak etkilendi. Söz konusu değişimin ilanından sonra soru ve cevaplar için tanınan bir süre yoktu ve nakil hakkında da bir karar mevcut değildi. Yöneticiler bu şekilde bir nakil kararının gerekli olduğunu düşünmediler. Sadece etkilenen bölgelerdeki müdürlere detaylarla dolu birer dosya gönderdiler. Yöneticiler tüm bilgiler ele geçinceye kadar beklemenin değişim ilanından hemen sonra soruları cevaplamaya çalışmaktan daha iyi olacağını hesaplamışlardı³⁵.

Kararları yürürlüğe koyma vakti geldiği zaman, şirket yaptığı haberleşme hataları için ağır bir bedel ödedi. Müdürler ve işçiler kendilerini yabancılaştırılmış ve değersiz hissettiler. Çünkü onların fikirleri hiç araştırılmamış, endişe ve hisleri hiç gözönünde bulundurulmamıştı. Bazı çalışanlar değişim planını red ederek yeni şirket merkezine taşınmadılar. Diğerleri ise daha yıkıcı oldular; şirketin başarısı için herhangi bir çaba harcamadılar ama maaş bodrolarında yer almaya devam ettiler. Burada ders alması gereken yönetim kademesiydi. Çoğu müdür iletişimin bir personel hareketi olduğunu insan kaynakları ya da halk ilişkileri için dikkate alındığını farkederek. Gerçekte şirketin her düzeyinde her yönetici için iletişim bir öncelik olmalıdır. Özellikle dedikodular çok yaygın bir şekilde dolaştığı zamanlarda bu nokta çok dikkate alınmalıdır. Mesajların doğru ve tutarlı olması, yerine ulaşması için bu önemlidir. Liderlerin haberleşmesi için

³⁵ J. Daniel DUCK, "The Management of Change: Managing Change", HAVARD BUSINESS REVIEW, No: 6, (November - December 1993), s.71.

basit bir kural varsa o da şudur; zorlukla katlanabileceğimiz birşeyler hakkında konuşmaktan sıkıldığımız zaman, mesaj etkisiz olmaya başlar. İnsanların mesajı duyması, anlaması ve inanması zaman alır. Özellikle de duyduklarından hoşlanmazlarsa değişimin içeriğini anlamak daha çok zaman alır. Değişim, sadece bu programda çalışan liderlerin bakış açısıyla değil, diğer çalışanların da sahip olduğu bakış açısı hesaba katılarak uygulanmaya çalışılmalıdır. Verilen mesajlar çalışanlar tarafından anlaşılmakta mıdır? Bunu kendilerince nasıl yorumlarlar? Onu özümseyebilirler mi?

Yöneticiler bütün bu soruların cevaplarının “evet” olduğunu bilmeye yetecek kadar dinlememiş, izlememiş ve konuşmamış iseler, çalışanlara hiç ulaşamamışlardır.

Geleneksel anlayış içinde değişim şöyle gerçekleştirilir. Yeni bir birlik hayalini gerçekleştirmek için amaçlarını değiştirmek yoluyla insanlar bir araya getirilmeye çalışılır. Daha sonra bu birliğin performansının yükselmesiyle sonuçlanacak olan otomatik davranış değişiklikleri görülür. Bu gelişme görüldükten sonra birliğin değişik programına katılımı onaylanacaktır ve başarı ruhu devam edecektir. Bu durum bazı şirketlerde gözlenmiştir. Fakat çoğunlukla yöneticiler başlatılan değişim programlarıyla kadrolarının daha istekli hale gelmelerini, “kazanma isteğine” sahip olmalarını isterler. Bu yüzden program uygulanmaya başlandığı zaman, yöneticiler bu yeni hayali paylaşacakları insanlara sahip olmak için gönülden çalışırlar. Ne yazık ki bugünkü şartlarda çoğu şirketin bu şekilde karşılıklı bulması gerçekçi bir beklenti değildir. Günümüzde şirketler gerçek manasında değişim olmaksızın, değişim programları yoluyla nasıl yaşanacağını öğrenmiş olan, değişimi yaşayan insanlarla doludur ve bu deneyimi yaşamış personelin tepkisi taahhüt edilenin tersidir. Genellikle “değişime onu gördüğüm zaman inanacağım” veya “Tabii kulağa hoş geliyor ama başaramazsak ne olur” gibi cümleler sarfederler. Bunun yanı sıra daha coşkulu insanlar da vardır, bu şahısların ihtiyaçları olan tek şey mevcut programı bitirip yerine yeni bir yaklaşım denemek için izindir. Ama değişim işlemini daha önce yaşamış olanlar için yeni program, sonsuz örgütsel hatanın içinde sadece bir hatadır. Çoğu işçiden gelen bu tepki bir çok değişim programının iflasındaki gerçek nedendir. Oysa çoğu şirkette değişimin gerçek içeriği bunun tümünün tersidir. Değişme üstün idari bir davranışa, gereksinim yoluyla başlamalıdır. Özellikle ortaya çıkan ürünler performansı düzelttiği

zaman heyecan ve inanç devam eder.

İlk davranış değişikliği en üst düzey yetkilinin davranışlarında görülmelidir. Liderler değişimi uygulama sürecinde “Eğer şirketi, istediğimizi söylediğimiz şekilde yönetiyor olsaydık, nasıl davranırdık? Problemlerimize nasıl yaklaşırdık? Ne tür toplantı ve sohbetler yapardık? Kimler nasıl ilgilenirdi? Uygun davranış şeklini nasıl tanırdık, tanımlardık, tazmin ederdik ve nasıl ödüllendirirdik?” gibi sorulara cevap vermek zorunda kalmaktadırlar.

Liderler ve tarafları bu sorulara cevap bulmaya çalışırken hep beraber geleceği de planlarlar. Popüler bir yönetim tekniği, karar almayı en uygun düzeye iter. Bu durum kulağa aldatıcı bir şekilde basit gelmektedir. Yakın zamanda bilgi edinmiş CEO (değişimi yöneten kişi)’nun gerçekleştirdiği bir işçi toplantısında olduğumuzu farzedelim. CEO tüm sorunları çözmek ihtiyacıyla samimiyetle yetkilendirme hakkında konuşuyor. Daha sonra hazır bulunanlara her ne konuda olursa olsun akıllarında bulunan soruları sormaya davet ediyor. Yöneticilerden biri şöyle bir soru yöneltti: “Fabrika yöneticileri değeri milyarları bulan araçlardan sorumlu olmalarına rağmen neden sadece 5.000 dolarlık imza yetkisine sahiptirler?”. CEO bunun güzel bir soru olduğunu ve kendisinin imza yetkisini 5.000 dolarlık limitten 1 milyon dolara çıkaracağını söyledi. Soruyu soran yönetici bu cevaptan çok etkilendi. Acaba kendisi o sabah 995.000 dolara değen ne öğrenmişti? Daha fazla para gerektiren karar almada kendisine kim yardım edecekti? Ve acaba ilk 250.000 dolarlık yanlısını yaptığı zaman hiç af bekleyebilir miydi?³⁶.

Anlatılan olayda CEO içten gelen dinamik mimikler yapmıştı ama temel faktörü umursamamıştı; fabrika yöneticilerini daha fazla sorumluluk kullanmak için hazırlamamıştı. Yetkilendirme, terk etme anlamına gelmez. Eğer insanlar bazı şeyleri farklı bir şekilde yapmak için yeterli değillerse, onlara izin vermek faydalı değildir. Çünkü bu izin onları başarısızlığa sürükler. Değişimin içeriğini hazırlamak; ne yapılır ne yapılmaz anlatmak, onlarla birlikte çalışmak, performanslarını izlemek, onlara gerekli bilgileri vermek ve onlar ile diyalog kurmak için hazırlanmak anlamına

³⁶ DUCK, Op. cit., s.71.

gelmektedir. Şirket değerlerine saygı gösterildiği ve işverenin beklentilerini karşıladığı sürece bölgesel müdürler kendi faaliyetlerini bağımsız bir şekilde sürdürebilirler. Ancak her müdür farklı deneyimlere sahip olduğu için herbiri ile ayrı toplantılar yapılarak gerekli bilgilerin onlara nasıl ulaştırılacağı, ne tür kararlar vermeleri gerektiği şirket başkanı tarafından birer toplantı ile anlatılmış ve aralarında anlaşmaya varılmıştır. Sonuç olarak, hazırlanan tüm planlarda her yöneticinin arzuları, tercih ettiği ilişki şekli, yetenekleri ve rahatı gözönünde bulundurularak kişiye özel hazırlanmıştır. Önemli olan kişilerin bu değişim programına inanmalarıdır. Şirketler çalışanların hislerini kanun yapamazlar ama davranışlarını kiralayabilirler. Bu kulağa çok mantıklı gelmeyen bir cümle olabilir ama doğru kazanma hırsı ile ortaya çıkacak şirket yaklaşımlarını ve yeni fikirleri pazarlamada önemlidir.

Bütün işçiler ve yöneticiler ne yaptıkları üzerinde ne hissettiklerinden daha fazla avantaja sahiptirler. Yıllardır yöneticilere ve işçilere hislerini kontrol etmeleri söylenmiştir ki bu büyük bir hatadır. Çünkü davranışlar yöneticilere hislerden daha kolay ulaşır ve iş hayatında hislerin hiç yeri yoktur.

Değişim temel olarak hisler hakkındadır; işçilerinin üretime akıl ve yürekleriyle katkıda bulunmalarını isteyen şirketler yeni yönetim stiline temel olan duyguları kabul etmek zorundadırlar. Yöneticilere göre “insanları yönetmek duyguları yönetmektir”. Problem insanların olumsuz duygulara sahip olup olmamaları değildir, onlarla nasıl ilgilenildiğidir. Başarılı değişim programlarının çoğu büyük şirketlerin insanlar ile şirket arasındaki bağlarının nasıl değerlendirildiğini açıklar ve özellikle duygular ve inançlar gibi değerler üzerinde durur. Bunun klasik bir örneği 100.000 çalışanlı büyük bir şirkette yaşanmıştır. Şirketin yönetici grubu değerler hakkında kesin bir karara ulaşamamışlardır ve birgün tesadüfi bir paylaşım onları farklı bir düzeye ulaştırmıştır. Resmi gündeme başlamadan zaman doldurmak amacıyla yöneltilen “Değerlerinizi şekillendirmeye ne yardım etti? Sahip olduğunuz değerleri nasıl fark ettiniz?” gibi sorular yavaş yavaş bir tartışma başlatmıştır. Sonra yöneticilerden biri hayatında önemli bir yeri olan büyükbabasından, onunla ilgili anılarından bahsetmeye başladı. Öyle ki zaman zaman gözlerinin yaşlarla dolmasına engel olamadı ve ağlamaya başladığı anda da diğerleri ona oldukça güçlü bir bağ ile yakınlaştıklarını hissettiler. Çalışma ortamının

getirdiği ciddiye alması içinde insanların keder ya da sevinçlerini ne pahasına olursa olsun gizlenmesinin düşünüldüğü böyle bir ortamda yaşanan bu olay insanların kendi hayatlarında da benzer hisleri yönelttikleri insanlar olduğunu hatırlamalarına yol açtı. Sonra tartışma, sahip olunan hislerin onların anonim şirket içindeki davranışlarını ve önderlik tiplerini nasıl etkilediği ve onların diğer insan ilişkileri ve duyguları hakkındaki gelişmelerden neler öğrenmiş olduklarına değinen, daha geniş alanlara yayıldı. Bir örgüt işyerinde çalışanların hislerini dikkate almadığı ya da yalnızca belirli tür hislere izin vermeye çalabadiği zaman iki şey gerçekleşir; birincisi yöneticiler sahip oldukları hayattan kendilerini uzaklaştırırlar. Daha da önemlisi diğer insanların katkıda bulunabileceği yeni perspektifler, çözümler ve fikirlerden uzaklaşırlar. Bir insan grubunu bir araya getirmek, duygularını açığa vurmak için onlara hizmet vermenin olumsuz bir davranışı başlatabileceği doğrudur. İnsan gruplarının biraraya getirme yöntemi karışık ve büyük bir bilgisayar değişimine katlanmakta olan bir şirketin, bilgi sistemleri bölümünde uygulandı. Proje yöneticisi örgütün geri kalanının bölümden büyük taleplerde bulunduklarını ve herkesin nasıl bir stres altında bulunduğunu inkar etmektense, değişimin nasıl zor olduğunu anlamaya karar verdi. İlk söylediği cümle “evet, bu zordur” oldu. Ardından “ama biz bunu yapabiliriz” dedi. Proje, yönetici grup ve uygulayıcıları tarafından haftada 2 gün 15'er dakikalık görüşmelerle programa alındı. Bu 15 dakikalık görüşmeler ilk başlarda oldukça ciddi bir havada gerçekleşti. Daha sonra çalışanların küçük zaferlerini paylaştıkları, müşteri sevindirme yollarını ve başarılarını anlattıkları zevkli oturumlar haline geldi. Bu görüşmeler, her hafta herkesin katılmak zorunda oldukları birer toplantı idi ve 10. aydan sonra bu oturumlar grup üyeleri arasında fevkalade birer yaklaşma ortamı oluşturdu. Sonuç olarak proje bittiğinde tüm çalışanlar kendileri ve örgütleri hakkında başlangıçta olduğundan daha iyi şeyler hissetmeye başladılar³⁷.

Değişim paradokslarından biri de güvene en çok ihtiyaç duyduğumuz zaman güven kurmanın oldukça zor olmasıdır. Eğer şirket zor durumdaysa ya da şirket değişim çabasının ortasındaysa, güvenin yokluğu, otomatik olarak ortaya çıkar. Psikolog Abraham Maslow tarafından tanımlanan insan ihtiyaçları hiyerarşisi “Maslow Piramidi” yoluyla açıklanmıştır. İnsanların odaklanacağı bu piramadin en üst noktasında ihtiyaç-

³⁷ DUCK, Ibid., s.71.

lar, yetenekler, zeka, değerler, fiziksel ve duygusal ihtiyaçların karşılanması ve bütünleşme yer alır.Şirketlerin çalışanlarına “yetkilendirmeyi” teklif etmekte olduk-ları yeni iş çevrelerinde ihtiyaçlarımızı kendimizin karşılaması teşvik edilmektedir. Maslow’un maddi güvenceyi yerleştirdiği piramidin en alt noktasında, herkes kendini zarar, tehlike ve riske karşı emniyette hissetmelidir.Yeni rekabetçi çevrede bu yöneticilerin tamamen öneremeyecekleri bir güvence şeklidir.Arttırılmış rekabet, azalma kapasite ve müşteri-lerden gelen yeni taleplerle hemen hemen hiç güvence mevcut değildir.

Sonuçta, yöneticiler çalışanlara anlaşmazlık mesajları göndermektedirler. Bir yandan idareciler Maslow piramidinin en üst noktasına ulaşmaları, en büyük amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışanları teşvik etmekte, bir yandan da çalışanlarını garanti edilmeyen güvenlik ve emniyetleri için en temel ihtiyaçlarının neler olduğu konusunda eğitmektedirler. Böyle bir ortamda güvenin kritik bir sorun haline gelmesi mucize değildir. Bir değişim sürecinde, güven iki şeye dayandırılır; yetenek ve önceden tahmin edilebilirliktir. Herhangi bir örgütte ne beklediğini bilmek, önceden tahmin edebilmek istenir. Bu nedenle değişimin ortasında temel kurallar değiştiği zaman, güven azalmaya başlar. Bu durum özellikle büyük ve başarılı anonim şirketlerde sıkça görülür. Şirket ve işçiler arasında eski psikolojik anlaşmaların himayesinde, yıllarca hizmet, bağlılık ve işte kalma hakkına sahip işçiler görevde kalabilirler.

Kariyer yolu tahmin edilebilir.Örneğin, bir mühendis kendi iş hayatına küçük bir projede başlayabilir. Daha sonra yardımcı idareci olarak tayin edildiği bir şirkette kariyerine devam edebilir. İnsanların yükselmek için takip etmeleri gereken bir takım planlar vardır. Geçici işsizlik ve kapasite azaltılması ile eski anlaşmalar bozulmuştur. Bu yalnızca yükselme yolunun garanti edilmesi yüzünden değil, aynı zamanda iş garantisinden de ileri gelir.Yeni ayarlamalarla insanlar bazı şeyleri tahmin edebilmeyi dört gözle beklemektedirler.Ama tahmin edilebilirlik farklı bir şekil almalı ve farklı durumlara uygulanmalıdır. Tahmin edilebilirlik, niyet ve temel kurallardan meydana gelir. O halde genel hedefler nedir? ve kararlar nasıl verilecektir?

Liderler daima değişen şartlarda bile daha fazla insanı etkileyecek temel kuralları açıklamalıdır.Yönetici yeni planı tüm çalışanlara açık ve net olarak anlatmalı,

herhangi bir sorunları olduğu taktirde düşüncelerini dürüstçe söylemeleri konusunda onları yüreklendirmelidir. Ancak böyle bir uygulama örgüt içinde iletişimin ve üretimin hız kazanmasını sağlar. Yöneticiler ve işçiler yaratıcı değişme için şirketin hem temel kurallarını hem de şirketin amaçlarını anladıklarını hissederler.

Denklemin ikinci bölümü yetenektir. Bir örgüte güvenmek için hem yöneticiler hemde çalışanların raporları herbiri sağladığı yeteneği tanımlamalıdır ve her iki tarafta diğerinin yeni rolü oynamak için yetenekli olduğuna inanmalıdırlar. Eski örgütlerde yetenek kurtarabilirlik bakımından tanımlanmıştır. İşveren işçisine “nasıl yaptığınız beni ilgilendirmez, sadece sizden istenilen sonucu elde edin” diyecektir. Günümüzde yöneticiler kendi yöntemleri uygulanır ve kontrol edilirse arzu edilen sonuçların alınacağını farkındadırlar. Bu olaya başlarken yöneticiler herbiri duruma uygun şahısları belirlemeli, sorumluluk ve rolleri devretmeli ve yetenekleri değerlendirmelidirler. Yöneticiler organize ettikleri işi arasıra kontrol etmelidir ve katılımcıların toplantılarına iştirak ederek projeyi geliştirmek için yeni fikirler edinebilirler. Ancak her iki taraf yeni yönetici ve çalışan birbirlerinin amaçlarını anladıkları zaman güven oluşabilir. Bu yeni yaklaşımın sonuçlarından biri, birbirine bağımlılık için bir değişimdir. Ekip performansının nasıl olduğu, ekibin performans kazanıp kazanmadığı ve gelecekte neye sahip olacağı liderler kadar oyuncuların da elindedir. Gerçek güvenli şirketler, hedeflerine ulaşmada ve birlikte gelecek yaratmada insanlar için bir takım fırsatlar sunmalıdır. Her hareket eden gibi, örgütlerde de bir bölgedeki değişim, farklı bir bölümü dengesizliğe iter. Bir şirket yönetimi yeniden yapılandırmayı üzerine aldıkları zaman tipik olarak ne olduğunu gözönünde bulundurmalıdır.

Değişim yönetimi, hareketi dengeleme anlamına gelir ve sorun bunun nasıl yapılacağıdır. Örgütte mevcut bölümlerin nasıl bir iç anlaşmaya ihtiyaç duydukları belirlenir ve atanan yetenekli yöneticiler herkes için eninde sonunda örgütü hep birlikte sürükleyecek olan bu genel anlayışı yerleştirerek gerekli güveni sağlarlar. Şirketlerin çoğu bu çalışmalar için “Geçici Yönetim Ekibi” denilen grupları tercih etmektedirler. Geçici yönetim ekibinin ne olduğu kadar ne olmadığı da önemlidir. TMT bürokrasinin bir tabakası ya da yöneticiler için daimi bir iş değildir. Geçici yönetim ekibinde yer alan kişiler gerçekte örgütün işlerini yapan periyodik olarak yol göstermek için toplanan

yöneticilerdir. Geçici yönetim ekibi büyük ölçekli şirketlerin değişim çabasını denetler ve tüm değişim girişimlerine tüm çalışanların katıldığından emin olunmasını sağlar. Yetenekli kişiler yönetiminde çalışan bu ekibin yaptıkları, örgütün içinde anlaşılmalı ve kabul edilmelidir. Bu ekibe değişim yönetiminin devamı için ulusal korumanın bir değişim lideri versiyonudur da denilebilir. CEO “Ben bu gece iyi uyuyabilirim.Geçiş ekibi bunu idare ediyor” diyebilmelidir. Değişim yöneticisinin temel görevi, dönüşüm için görünür bir destekleme, şirkete ait yeni yönetim için mantık ve içeriği rahatça ifade edebilme olmalıdır. Yönetim çizgisinin çözülmesi ve onların anlaşılması, kullanılması ise geçiş yönetim ekibinin görevidir. Ekip başkanı, değişim yöneticisinin talimatlarına sahip olmalı, şirketin uzun süreli görüşlerini anlamalı, güvenilirlik ve yeteneği tanımlamış olmalıdır. Değişim yönetimi dengesini sağladığı ve sürekli bir düzenleme evresine ulaştığı zaman geçiş yönetim ekibi şirket içine dağılır. Ekip geçiş için kapsamlı bir sorumluluğa sahip olur. Düzenli bir şekilde değişim yöneticisine rapor verir ve değişim yöneticisi de ekibe asla karışmaz. Geçiş yönetim ekibi örgüt içinde fon ayırma otoritesine, değişim çabasının ayrıntılı yönetimi ile eş zamanlı olanlar dışındaki projeleri durdurma gücüne ve projelerin değerlendirmesine katılan ve onları yerine getiren kişilere sahiptir.

Geçiş yönetim ekibi değişim çabasının işlevsel kanunlarını idare eder.Ayrıca kaygıları, sorunları ve tepkileri sezmeye gereksinim duyar. Geçici yönetim ekibi düzenleme ve haberleşmenin gerektiği şekilde gerçekleştirildiğinden emin olmalıdır. Ekip başkanı, tüm bu unsurları denetleyebilir, duygusal sorunlara açıkça yaklaşabilir. Mevcut pratik tecrübeler, çoğu büyük değişim programlarında duygusal sorunların bazı aksaklıklara yol açtığını göstermiştir:

Değişim başkanı ve karşı-görevsel ekiplerin başkanları, tehlikesini gördükleri davranışsal ve duygusal sorunları tanımlama ve bulma sorumluluğunu taşırlar. Değişim lideri, bu sorunların teşhir edildiğinden ve tartışıldığından emin olmalıdır. Değişim başkanı hem işi anlamalı hemde örgüt içinde saygı duyulan, insan sorunlarına karşı duyarlı bir kişi olmalıdır. Şirketin katlanmak zorunda olduğu bu dönüşüm hakkında stratejik düşünmelidir.

Geçiş yönetim ekibi değişimi sağlarken sekiz temel sorumluluğa sahiptir³⁸;

— Değişim için içerik oluşturma ve rehber sağlama. Değişim başkanı ve diğer idareciler şirketin stratejik görüşünü belirlerler. Geçiş yönetim ekibi şirkette herkesin bu ortak görüşü paylaştığından ve şirketin rekabetçi durumunu anladığından emin olurlar. Örgüt vasıtasıyla görüşmelerin organize edilmesiyle ekip şirket görüşünü ve rekabetçi durumunu yayar öyle ki, kişiler ve gruplar şirketin yeni kapsamlı yönetimi ve faaliyetlerini doğru şekilde uygulayabilirler.

— Görüşmeyi teşvik etmek: Çoğu eski ve büyük şirket işlevlerini, nadiren yer aldığı görüşmelerin düzeyini belirleyen işlevsel ayırım sayesinde resmileştirirler. Buna karşılık, insanlar gerçeği öğrenme girişimiyle anlaşılan, alışılmış durumlar geliştirmişlerdir. Üstelik kaynaklar eksik ve zaman kısıtlı olduğunda sık sık görüşme lüks bir şey olarak gözüktür. Çoğu değişim çabası temel olarak, kullanılmayan ve eski sınırlar karşısında bilgi hareketleri hakkındadır. Dolayısıyla şirketin farklı bölümleri ile bu görüşmeleri organize etme ve değişim yöntemini onaylamak geçiş yönetim ekibi için kritik bir görevdir. Bu görevler oldukça verimli sonuçlar doğurabilir.

— Uygun kaynak sağlamak: Geçiş yönetim ekibi iki önemli yetkiye sahiptir; meydana gelen şeyleri yapmak için kaynakları tahsis etme yetkisi ve artık ihtiyaç duyulmayan projeleri yürürlükten kaldırma yetkisi. İlk kategoride geçiş yönetimi hareket zamanını ve bütçeleri hazırlar. Değişim çabaları sık sık duraklar. Çünkü grup liderleri çalışan gruplara yol göstermede önemli roller oynarlar. Bunun bir sonucu olarak grup üyeleri asla bir yönetim yeniliğine sahip çıkmaz ya da gerekli dikkate ulaşamaz. Geçiş yönetim ekibi, haklı olarak işi yapmak için zaman ve kaynak verilen bir otoriteye sahip olan kişileri tayin edebilir. Geçiş yönetim ekibi, büyük bir önceliğe sahip olmayan eski projeleri kaldırabilir. Bu konuda kararlı insanların çalışması önemlidir.

— Projeleri düzenleme ve kararlaştırma: Şirket hızlı ilerleyen değişim programlarına yöneldiği zaman işgücü, gruplar ve projeler çoğalır. Sonuç, pek çok aktivite enerji ve gayret demektir. Bir diğer sonuç karışıklıktır. Her aktivite yasal ve gerekli olsa bile aktiviteye birlikte uyum sağlanılmadığının görülmesi problemdir. Geçiş yöne-

³⁸ DUCK, Ibid., s.71.

tim ekibinin iki görevi vardır; projeleri birlikte uygulanan örgütleri koordine etme, düzenleme ve fiyatların nasıl düzenlendiğini bütün örgüte haber vermedir.

— Mesajların, aktivitelerin, politikaların ve davranışların yayılmasını sağlamak: Bir örgütte değişime maruz kalan insanların temel şikayetlerinden biri; yönetimin konuşmak için gelmemesidir. Yönetim yetkilendirme önemli demekle ancak çalışanlardan gelen fikirlerden hiçbirini önemsemeden geçmektedir. Geçiş yönetim ekibinin görevi değişim çabasının güvenilirliğini sarsan uyuşmazlığı gözetmek olmalıdır.

— Ortaklık kurmak için fırsat sağlamak: Bugün çoğu değişim programları yetkilendirme görüşünü benimsemekte ancak bunu tanımlamaktan kaçınmaktadırlar. Bazı şirketlerde yetkilendirme temel olarak “söyleneni yapma ve sanki hoşlanıyormuşsun gibi davranmaktır”. Bazılarında ise “herkes herşeyde vetoya sahiptir” anlayışı kabul edilmiştir. Bize göre yetkilendirmenin tanımı; şirketin her bölümünde birlikte gelecek yaratmak için çalışanlara yönelik ve elverişli olan bir durumun yaratılmasıdır. Bu bütün işçilerin yöneticilerin, müdürlerin, fabrika işçilerinin yada teknik personelin bilgiye sahip olmasını sağlamak anlamına gelir. Onlar doğru kararlar vermeye ve yerinde faaliyetlerde bulunmaya ihtiyaç duyarlar. Açıkçası geçiş yönetim ekibi, tüm haberleşme ve eğitimi yüklenemez. Geçiş yönetim ekibi, planlama, koordine etme ve yaratmak için bir destek kaynaktır.

— İnsan problemlerini sezinleme, tanımlama ve bulma: Yönetimin haberleşme ve insan rezervleri gruplarının geçiş yönetim ekibi temsil edilmesinin bir nedeni vardır. İnsan sorunları değişimin özündedir. Örneğin erteleme, iş tanımlarını değiştirme yada tanzim etmeyi içeren bir değişim; terfi bildirimi ve uzun rehberlik dönemi gerektirir. Haberleşme ve insan rezervleri başarmak için önemlidir. Ayrıca rutin yetenek eksiklikleri, perspektiflerin çeşitliliği, paralar ve fikrin paylaşımı vardır. Karşı-görevsel gruplar haberleşme ve insan rezervlerinde örgütün her bölümünde toplanan ve dağıtılan bilgi için bir fırsatı temsil ederler.

— Eleştirel çokluk hazırlamak; kapasiteyi genişletmek için genel kural, strateji gereği dönüşümü öğrenmek ve kopya etmek için rezervleri en baştan hazır tutmaktır. Çoğu ekipler diğer aktivitelerle uyuşmada ne yapıldığından emin olmak kadar bunu

nasıl yaptıkları konusunda bir rehber ihtiyacı duyarlar. Tüm bu aktivitelerin unsurlarını organize etmek örgütü farklı bir şekilde düşünmek, hissetmek ve uygulamak için şirketlerde liderler tüm hareketlere, işlemlere ve duygulara bakarlar. Özel görevler ile değişimi dengelemek kolay olmaktan çok uzaktır. Geçiş yönetim ekibi, işleri, duyguları kısaca hem içeriği hem de yönetimi idare ettiği zaman değişim için güçlü bir etkin destek sağlar. Değişimde liderin başlıca işi dengeli güç dağılımını sağlamak ve değişimin dinamik hareketleri ile uğraşmaktır. Böylece, şirketi rekabete daha iyi hazırlayacaktır.

C. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM

Teknolojik yapıda meydana gelen değişimler ve bunların uygulanması işin doğası ve yapılış biçimini de değiştirir. Bilgisayar, telekomünikasyon, robot kullanımı, esnek üretim sistemleri gibi yeni teknolojiler örgütler üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

Teknolojinin sadece kendisi değişmekle kalmamakta, bu yeni teknolojinin uygulanma oranında da büyük bir artış gözlenmektedir. 1970'li yıllara kadar mühendislik öğrencileri hesaplama cetvelleri kullanarak yetiştirilirlerken 1976'dan sonra hesaplama cetvelleri yerini küçük hesap makinalarına bırakmış, 1980'ler de ise öğrencilerin büyük çoğunluğu mikrobilgisayar kullanmaya başlamışlardır. Bu olay değişimin boyutlarını gösteren küçük bir örnektir.

Yeni teknolojik değişimler, örgütün kendi kendine yeterli olma yolundaki faaliyetlerini hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin değişmesi bilginin örgüt içinde daha çabuk yaygınlaşması gelişmesi sonucunu doğurur. Bu şekilde yeni bilgi teknolojilerinin kullanılması, çalışanların örgüt içinde varolan sorunlara daha çabuk ulaşması, diğer örgütlerin taleplerinin daha çabuk yerine getirilmesi müşteriler ve rakip firmalarla olan ilişkilerin daha iyi düzenlenmesi gibi bir takım kolaylıklar da sağlar.

Yeni teknolojiler tahminlerin çok ötesinde örgütleri etkileyecek niteliktedir. İnsan zekası gibi öğrenebilen ve düşünen bilgisayarlar ve yazılım programları daha şimdiden

jeolojik keşiflere yardımcı olmaktadır. Amerika'da üretimde robot kullanma oranı ve satış oranı gittikçe artış göstermektedir. Özellikle Japonya da bu artış daha hızlı bir gelişme izlemektedir. Ülkemizde ise yavaş yavaş otomobil ve beyaz eşya üretiminde robot kullanma oranı artmaktadır.

Görüldüğü gibi teknolojik değişim oranı arttıkça örgütlerin buna uyum sağlama oranı artmakta ve örgütsel değişim hızı hızlanmaktadır.

Bilgisayar ve bilişim sistemlerinin gelişimi teknoloji buzdağının sadece üstte görünen kısmını oluşturmaktadır ve yukarıda da belirtildiği gibi örgütler üzerinde çok etkilidir. En azından örgüt içinde çalışanların yetenek düzeylerinin geliştirilmesinde, yöneticilerin günlük faaliyetlerinde, müşterilerin talep değişimlerinin örgüt tarafından kısa sürede karşılanmalarında bilgisayarlar önemli fayda sağlamaktadır. Çalışanlar rutin ve yetenek gerektirmeyen işlerden kurtularak, yeteneklerini geliştirici daha çeşitli işlerde çalışabilmektedirler. Çalışanların yetenek düzeylerinin artırılması zorunluluğu, örgütün insan geliştirme ve eğitme alanında yatırımlarını hızlandırmaktadır.

Doğrudan çalışanları kontrol etmenin yerini bilgisayarların alması yöneticilere daha geniş bir çalışma alanı sağlamakta işleri daha iyi organize etme şansı tanımaktadır.

Geliştirilmiş bilgi teknolojileri ve bunların kullanılması, örgütleri talepler karşısında, anında cevap vermeye yetenekli kılmaktadır.

İnsanların tek başına çalıştıkları, ihtisaslaştıkları işlerin yerine çalışma grupları almakta ve grup çalışması teknikleri giderek önem kazanmaktadır. Böylece insanların karar mekanizmalarına katılma oranları artmaktadır.

Mikroelektronik, biyoteknolojik, yeni metaller gibi pekçok alanda yeni teknolojilerin geliştirilmesi sonucu ülkelerarası teknolojik farklılık düzeyi açılmakta ve buna bağlı olarak teknolojiden kaynaklanan mukayeseli üstünlükler değişmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmeler sonucu, ürün hayat sürelerinin kısaltılması rekabeti de artırmaktadır.

III. DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ

A. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN TARİHİ

Yönetimin tarihi insanlık kadar eski de olsa, akademik bir konu olarak uygulaması daha yenidir.

1940'lardan itibaren insanlar motivasyonel problemler yaratmadan ve gerçekleştirilecek işlemi aksatmadan bir takım organizasyon değişiklikleri için ciddi çalışmalara başlamışlardır. İhtiyaçlar sonucu ortaya çıkan bu yeni disipline veya birleştirilmiş disiplinlere, kısaca DEĞİŞİM YÖNETİMİ adı verilmiştir.

Özellikle son 50 yılda, organizasyon değişimleri ve değişim yönetimi prensipleri tanınmaya başladıktan sonra birçok yönetim kuruluşu kendini bu yeni oluşumun içinde buldu.

Çevrenin şiddetli değişimi değişimin büyüklüğü ve varolan değişkenler birçok insanı ve teknisyeni büyüledi. 40'lardan sonra tanınmaya başlayan değişim yönetimi, 1958'lerde sosyal psikolog olan Kurt Lews'e göre başlıca üç aşamaya bölündü³⁹. Bunlar;

- Şimdiki bilinen
- Transformasyon
- Beklenen gelecekti.

İçlerinde uygulama aşaması en sancılı geçen ve iyi planlanmazsa tüm örgütün sonucunu etkileyen aşama Transformasyon bölümüdür.

Günümüzde yaklaşık 25 yıl önce yeni bir disiplin ortaya çıktı. Örgütsel Gelişme (O.D.). Bu ilk başlarda, örgütsel büyümeyi koruyup, değişimin bireyleri nasıl etkilediği ve bireylerin bu değişimden nasıl etkilendiği hususlarını kapsıyordu. Örgütlerde değişim üzerine çalışan Rosabert Moss Kanter şöyle demektedir. “Dünyadaki olayların çalışma şartlarını olumsuz etkilemesiyle şirketlerde değişim ihtiyaçlarının sayısı arttı ve

³⁹ CARR...., Op. cit., s.183.

şirketler riskin bir gereklilik olup olmaması konusunda kendi elemanlarına daha fazla güvenmeye başladılar. Böylelikle bireyler daha fazla gözönünde tutulmaya başladı. Çünkü yeni fikirlerle gelen, örgütlerin içinde yaratıcı faaliyetleri geliştiren, şanslar kaybolmadan bir değişim için bastıran veya küçük olayları büyük felaketlere dönüşmeden değişimi sağlayan hep bu insanlardı”. Everett M.Rogers ve Floyd F.Shcemoler ise değişim elemanlarını “yeni kararları, değişik teorilere uygun yönde etkileyen profesyoneller” olarak tanımlamışlar, Garth Jones’ sa “Değişim elemanlarının profesyonellere yardım eden, teşvik eden, rehberlik eden ve değişimin örgütlerdeki kalıcılığını sağlayan, bir yardım edici, taşıyıcı, yapıcı” şeklinde tanımlamıştır⁴⁰.

Kanter’e göre sadece yeni teknolojiler organizasyonların karşılaştığı sorunlara çözüm değildir. Ayrıca sosyal ve örgütsel buluşlar ve yenilikler de gereklidir.

Örgütsel yeterlilik ve değişimin artması sonucu, çalışanları değişimin her aşamasında olaya dahil etme zorunluluğu ve etkili iletişimin gücü konusunda tüm değişik uzmanları aynı görüşde birleştiriyorlar. Bu konu 1960’lardan önce Everett M. Rogers tarafından Diffusion of Innovations (Buluşların Difüzyonu) adlı eserde ele alındı, değişim ve buluşların örgütlerde (birleştirilmesi) uygulanması anlatıldı. Kitapta öne çıkarılan nokta, iletişimin rolü olmuş ve bu çalışma bugünkü değişim ile ilgili birçok düşünceyi etkilemiştir.

1960’larla birlikte örgütler, hemen hemen bütün büyük üniversitelerin yönetim bölümlerinde öğretilen açık sistemleri kullanmaya başladılar. Ancak sistem, örgütlerin iç ve dış kaynaklardan nasıl bir şekilde etkilendiğini ima eder, takımların, bölümlerin ve tüm birimlerin birbirleriyle ilişkilerini sağlar ve girdilerin kâr ettirici çıktılara dönüştürülmesini sağlar. Var olan okullardaki düşünce eğilimi bu sistemin tek veya birkaç bölümüne odaklanmıştır.

Danışmanlarca çok kullanılmasına ve yönetim tarafından tartışılmasına rağmen, değişim yönetimi açıkça tanımlanan tek bir disiplin içermemektedir. Akademisyenler psikolojiden ve davranış biliminden, örgütsel gelişme, iş yönetimine kadar uzanan ge-

⁴⁰ K. David CARR..., s. 184’den Rosabeth Moss KANTER, **The Change Masters: Innovation and entrepreneurship in the American Corporation**, Touchstone, New York, 1983, s.18.

niş bir alanda konuyu araştırmaktadırlar. Yönetim danışmanlarının çok kez tanık olduğu şey, çeşitli teorilerini uygulamasının genellikle çok az pratik deneyimi olan insanlarca yapılması ve çok az olan değişim yönetimi yayınlarıyla kendilerini geliştirmeye çalıştıklarıdır. Teoride uygulanabilir görülen şeyler, uygulamada sonucu başarısız kılabilirler.

Yönetim akımının literatürü “örgütü öğrenme” (learning organization) ile ilgili makalelerle doludur. Bazıları Chris Argyris ve Donald Schön (1978)’e ait olan bu makalelerde ortak olan nokta; örgütsel öğrenmenin hataların belirlenmesi ve düzeltilmesini içermesidir. Ayrıca “tek döngü” öğrenme ile (üyelerin iç ve dış çevredeki değişimlere karşı sorumlu oldukları), “çifte döngü” (hataların belirlenip örgütün normlarına, politikasına uygun bir şekilde düzeltildiği) öğrenmeyi de birbirlerinden ayırmaktadırlar⁴¹.

Bu konu artısal ve temel, değişim ayrımı ile karşılaştırılabilir. Edgar Schein’e göre değişimlerin olması için, örgüt önceki inançlarından vazgeçmeli, yeni oluşumlara açık olmalı ve yeni yaklaşımlarla yeni davranışları öğrenmelidir.

Bugünkü değişim yönetimi, geçmiş değişim yönetimlerinden 3 noktada ayrılır. Bunlar; teknolojik yenilikler, bilginin elde edilebilirliği ve küresel rekabetçi çevredir. Bugünkü iş dünyasının riskleri ne kadar çok olursa olsun, şirketler performanslarını zorlamak pahasına da olsa değişim yönetimi pratiklerine ve arayışlarına devam edeceklerdir. Birçok anonim şirket yöneticisi insanların yönetiminin, onları bekleyen büyük bir problem olduğunu biliyorlar. Örgütler ve anonim şirketleri, bu sorunun (eğitim, motivasyon ve işgücünü artırma alanlarında) farkındadırlar ve çözüm için hem şirket içinde hem de dışarıda danışmanlara büyük paralar harcamaktadır.

B. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

1. İNSAN FAKTÖRÜ

Bir örgütte en önemli etkenlerden biri insan faktörüdür. Yeni yöneticiler değişim programında insan faktörüne öncelik vermektedirler. Değişim periyodu içinde işgücünü yönetmek değişim yönetiminin bir parçasıdır.

Herhangi bir yetişkinde, değişime olan ihtiyaç farklı nedenlerden dolayı ortaya

⁴¹ CARR..., Op. cit., s.186.

çıkabilir. Bir insan sağlık problemleri yaşadktan sonra yaşam tarzını değiştirmesi gerektiğini farkedebilir. Ya da davranışlarda bir değişiklik ihtiyacı zayıf ikili ilişkiler sonucu ortaya çıkabilir. Değişim ihtiyacı bir evliliğin bitmesiyle veya iş yerinde bir yönetim değişikliği ile de meydana gelebilir. Bu zor ekonomik dönemlerde iş yerindeki bir değişiklik strese ve iş güvenliği endişesine yol açabilir.

Değişim genellikle kalıplaşmış davranışların veya beklentilerin karakteristik parçalanmasıdır.

Değişimin karakteristik derecesi, onun nasıl karşılandığına ve ondan nasıl etkilenildiğine göre ölçölür. Bir insan tarafından büyük değişiklik olarak kabul edilen bir şey diğeri tarafından önemsiz olabilir. İnsanların değişime gösterdikleri tepkiler birbirinden farklıdır. Yeni öğeleri içine alan planlara yönelik tepkiler, isteksizlik, iş güvenliğinin tehdidi, bugünkü kültüre alıştırılmak, uyuşukluk vb.dir. İnsanoğlu doğası gereği muhafazakardır. Oysa hiçbir şey zaman içinde durağan değildir. Bu bir hayat gerçeğidir ki bazı nadir bireyler değişimi kolaylıkla kabullenir ve o konuda başarılı görölürler. Fakat çok geniş bir kesim direnir ta ki milyonlarca yıldır bilinen kuralı anlayana kadar “ya adapte ol ya da yok ol.”

1.1. Değişime Hazır Olmak

Eski zamanlarda, işçiler veya çalışanlar çalıştıkları yerlerde, yönetimden şüphede duyarlar ve yönetim tarafından tehdit edildikleri hissine kapılırlardı. Bunun sebebi işçilerin, kararların, işi yapan kişiler tarafından değilde yönetenler tarafından alındığına inanmış olmalarıydı. Bu jenerasyondan bir önceki jenerasyona kadar, işçilere kurallara uymaları söylenir. Bunun dışında davranışları katı bir cezalandırma ve ödüllendirme sistemiyle sağlanırdı. Yöneticiler de -en iyileri bile- işçileri her an iş saatlerinde kaytarmaya hazır gibi görölürlerdi. Her iki taraf için diğer taraf “diğerleri” hiç iyi olamazdı ve görölmeyen duvarlar bu iki tarafı ayırırdı.

Bugün, iletişim daha değişik işlemeye başladı, yöneticiler ve aynı zamanda işçiler “Siz” kavramına ulaştılar.

Bir örgütte işgücü “Biz” kavramı ile anılmalıdır. Bu noktaya ulaşabilmek için,

bilgi hızlı yayılmalı ve iletişim rahatça olmalıdır. Örgütsel değişim her zaman işgücünü tehdit edici olarak ortaya çıkar, bu sadece iş güvenliği konusunda bile olabilir. Değişime hazırlanan insanlar örgütsel değişime ihtiyaç olduğunu anlamalıdır. Bu işgücü alanındaki bütün olumsuz hisleri bastırmak zordur. Genellikle değişimden sonra büyük çaplı küçülmeler yaşanır. Fakat liderler işçilerle birlikte sorunları paylaşırsa, bütün örgütün geçiş dönemindeki zorluklar, azalır ve daha çok katılım sağlanabilir. İnsanlardan değişim bekleyen bir lider, değişimin sonuçlarını ve değişmemenin zararlarını çalışanlarına anlatmalıdır.

Geçmiş i yüceltmek insan doğasında vardır ve şirketin önemli değişiklikler yapması gerektiğinde işçiler buna tepkisel eğilim gösterir. Yönetim, işçileri tam planlanmamış yeni şeylere zorlamadan önce bu insani beklentileri dikkate almalıdır.

İnsanlar aynı zamanda bitmemiş işleri tamamlamak isterler ve tamamlanmayanla ilgilenmek için enerji sarfederler bu da onları yeni yöntem arayışlarına ya da mevcut sistemin baltalanmasına götürür. W.Warner Burke'nin söylediği gibi "enerjiyi daha yakın teşebbüslere adanmak, bazı örgütsel düşüncelerin serbest bırakılmasını sağlamak. geçmiş i bitirmek, insanlara değişime ve geleceğe odaklanma fırsatı verir"⁴².

İnsanlar değişimden iş hayatı ve kişisel yaşamlarına bağlı birçok faktöre göre farklı derecelerde etkilenirler. Değişimin büyüklüğü ve hızı da fark yaratan etmenlerden biridir. Birçoklarının inandığının aksine, değişim ne kadar büyük olursa insanların bunu kabul etmesi zorlaşır inancı doğru değildir. Bazen büyük bir değişime uyum sağlamak daha küçüğüne uyum sağlamaktan daha kolaydır. Çünkü yeni çabanın çok azı eskisine benzer. Öyleyse değişim sürecinde daha az şey eskiden yeniye taşınacaktır.

Değişimin hızı da bir faktördür. Genellikle değişim hızı yavaş oldukça, daha fazla acı verir. Hızlı değişimde, insanlar kendilerinden ne beklediğini anlarlar ve kısa zamanda değişimin gerçeklerine alışıp, hayatlarını düzenlerler. Geleneksel kültürde, değerlerin kökten değiştirilmesi zordur. Gerçekte, değerleri değiştirmeye çalışmamak daha kolay ve daha üreticidir. Ancak öngörülen değişimin sağlanması için yeni değer-

⁴² CARR..., Ibid., s.69.

lerin kazandırılması ve geleneksel eski yöntemlerin devre dışı bırakılması zorunludur. Bu durumda, alınan kararlar ortaklaşa verilmeli, liderler işçilerle iletişim kurmalı ve onlara öngörülen yeni kültürü kabuledebilmeleri için birtakım yollar önermelidir.

Dan Stolle'e göre -ki kendisi Tellabs'da insan kaynakları başkanıdır- insanlar eğer kendi konumlarını etkiliyorsa değişimde zorlanmaktadırlar. Bazı durumlarda ise değişimi ofislerini taşımak kadar kolay kabul etmektedirler⁴³.

İşçilerin, gerektiğinde başka insanlarla çalışmaları güçlü reaksiyonlara neden olabilir. Belli bir yerde çalıştırılmaya alışmış işçi, yeri değiştirildiğinde kendini güvensiz hissedebilmektedir.

Bireyin bir örgütte güç kazanması veya kaybetmesi değişim yönetimi sürecini ciddi boyutlarda etkileyebilir. Gerekli yapılar ve fonksiyonlar sağlandığında özellikle yönetimin orta kademesinde bulunan bireylerin güç kaybetmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Oysa iyi bir iletişim, kırgınlığı ve darılmaları azaltabilir.

1.2. Değişim Kabullenme Süreci

Peter Senge'e göre; değişime ne zaman bir direnç varsa, aynı zamanda ortada gizli bir dengeleme de vardır. Senge'e göre direnç; ne kapris ne de gizemdir. Direnç, genellikle geleneksel normlara yönelik tehditlerden ve işlerin yapılış biçimlerinden kaynaklanır. Sonuçta norm tahrip olur çünkü otorite ve kontrol tahrip olmuştur. Bazı akıllı liderler ise değişime karşı olan dirençlere karşı gelmek yerine, direncin kaynağını bulma yoluna giderler⁴⁴.

Günümüzde yöneticiler örgütsel değişimi uygularken ortaya çıkan en büyük problemin direnç olduğunu biliyorlar. John Gamba'ya -kendisi Bell Atlantic Stn'nin genç genel başkanı ve insan kaynakları başkanı- göre; "İşyerinde kendini güvende hisseden insanlar işin sürekliliğini sağlıyorlar, ancak iş yönetiminin değişmesi veya problemlerin çözümünün değiştirilmesi, çalışanların yeniye olan korkusunu arttırmakta

⁴³ CARR..., Ibid., s.72.

⁴⁴ CARR..., Ibid., s.72.

bu da değişim yönetiminin en zor kısmı olarak karşımıza çıkmaktadır”⁴⁵.

Harvard’da işyeri durumlarıyla ilgilenen Profesör Chris Argyris’e göre olumlu düşüncenin yayılması üretimi arttırıcı özellik taşır. “Tatminsizlik, düşük moral, olumsuz düşünceler genellikle örgüt sorunları içinde yer alır -özellikle hassas durumlarda-, bu eğilim aynı zamanda işçilerin sadece neşeli ortamlarda çalışabileceğini, fakat yöneticilerin katı olduğunu ve problemlere negatif yönden yaklaştığında üretimi azaltıcı etkisi olduğunu kabul etmektedir”⁴⁶.

Darly Conner ise şöyle diyor; “Korku ve değişim sırasında kontrolün kaybedilmesi insanları hareket ettiremeyecek kadar güçlüdür ve onların beklenen performanslarını da engeller niteliktedir”⁴⁷.

İnsanoğlu hayatını değişime karşı direnmekle geçirir. Bugünkü ya da gelecekteki iş yaşantılarının zamanla daha da bozulması değişime gösterdikleri tepkiyi engellemez.

Bir örgüt için direnci tanıyamama; ilgilenme açısından başarısızlığa düşme, amaçtan uzaklaşma demektir.

Direnç kendini birçok yoldan belli eder, genellikle de şirket çalışanlarının ürün ve servis üzerindeki negatif yaklaşımlardan belli olur. Bu kötü durumdan korunmanın en iyi iki yolu; planlanan değişimin başında potansiyel direncin miktarını hesaplamak (bireysel veya grup röportajları ve araştırmaları ile çalışanların direncini veya hazırlığını ölçmek) ve değişim yönetimi işlemi sırasında bütün işçileri içine alabilecek olası bir direnci önlemektir.

Coopers & Lybrand danışmanları dirence karşı bazı stratejiler geliştirmişlerdir⁴⁸. Bunların içeriği şöyledir:

⁴⁵ CARR..., Ibid., s.73.

⁴⁶ K. David CARR..., s. 73’den, Chris Argyris, “**Good Communication That Blocks Learning**”, HARVARD BUSINESS REVIEW, (July / August 1994), s.77-85.

⁴⁷ Daryl R.CONNER, **Managing at the Speed of Change**, Villard Books, New York, 1993, s.23-25.

⁴⁸ CARR..., Op. cit., s.74.

- Yönetim ve işçilerle sık sık iletişim kurmak ve olacak değişimleri, sonuçlarını dürüstçe açıklamak.
- İşçilerin değişime ne kadar hazır olduğunun hesaplanması.
- Değişim yolundaki gereksiz bariyerleri kaldırmak, -kurallar, talimatlar gibi-.
- Değişimin etkinliğini belirleyen test projeleri yapmak ve bu projelerin sonuçlarını bütün işçilere duyurmak (sonuçlar beklenildiği gibi olmasa da).
- Liderlerin çalışanlara değişimin başarısına göre verdiği taahhütleri yönetimin değişimine karşı duyması gereken sorumluluk olarak değiştirmek.
- İşçiler için öngörülen değişiklikleri daha kabul edilebilir hale getirme yollarını geliştirmek.
- Tamamen ve her zaman dürüst ortamı yaratmak.
- İşçilerin nasıl değişeceğini belirlemek ve planlanan değişim için ne yapacaklarını belirlemek.
- Planlanan değişimde çalışanları mümkün olduğu kadar olaya dahil etmek.
- İnsan kaynakları politikalarını geliştirmek ve bunun planlanan değişimi desteklemesini sağlamak.
- Değişimi yapabilmek için çalışanları eğitmek.
- İstenilen başarıya ulaşanları ödüllendirirken, istenmeyen davranışlardakilerinin gözünü korkutmak.

Changing the Essence (Özün Değişimi) adlı kitaplarında; Richard Beckhard ve Wendy Pritchard bu konuda bir yönetim planı ve yeni stratejiler sunuyor⁴⁹. Birkaç tane başlık sayabiliriz:

- Problemleri tanımlayacak bir mekanizma üretmek.
- Örgütsel değişimi başarmak için eğitim aktiviteleri düzenlemek ve insanların değişim nedenini anlamalarını sağlamak.
- Örgütsel liderliğin değişimi içinde kendi sorumluluğunu göstermesini sağlamak.
- İstenilen davranışları ödüllendirerek, ödül sistemini değiştirmek.
- İletişim sistemlerini geliştirmek.

⁴⁹ CARR..., Ibid., s.75.

Birçok insan teknolojik ve bilimsel değişikliği yürüyerek bir yerden başka bir yere gitmek kadar kolay gerçekleşecekmiş gibi algılamaktadır. Gözden kaçırdıkları nokta ise değişimin belki de bu insanların yaşamlarını çok farklı ve marjinal şekillerde etkilediğidir. Bugün 50 yaşında olan ve internetle çalışan bir yöneticide, 10-11 yaşlarında iken yaptığı uzun mesafeli basit bir telefon konuşması acaba ne tür hisler uyandırmaktaydı. Bu yönetici günümüzde geçmiş duygularını bağışlamak zorundadır.

Karşılaştığımız birçok değişiklikte esnekliğin geliştirilmesi şarttır. Yeterince ön çalışma yapılır ve süre tanınırsa, yeni duruma uyum sağlama kaçınılmazdır.

1.3. Değişime Adapte Olmak

Bir şirket için çalışanlarındaki esnekliği geliştirmenin en etkili yolu, onlara işlerinde yetki vermektir. Ancak “Yetkilendirme’nin anlamı fazla basitleştirildi ve iş alanlarında da yanlış kullanılmaktadır”.

Coopers & Lybrand şirketinin danışmanlarından T. Wood Parker’e göre; “Yetkilendirme modern yöneticilikte en az anlaşılan kelimelerdendir ve bu durum birçok yöneticinin gelişi güzel yükselmesinin garantisi sayılmış ve işçiler arasında da doğal beklentilere yol açmıştır. Popüler anlamlarından biri, yöneticilerin karar vermeleri için çalışanları yetkilendirmesi şeklindedir”⁵⁰.

Yetkilendirme aynı zamanda çalışanlar tarafından itici bir faktör olarak görülmektedir. Bu yönde işçiler arasında takımlar oluşturulmakta, yönetilmek yerine genel politikalarla bu tutumlar güçlendirilmekte ve maliyeti düşürmek, kaliteyi ve üretimi arttırmak için motive olmaları sağlanmaktadır. Çünkü işçilere, ödemeler; gelişmeleri ile orantılı bir şekilde yapılmaktadır.

Bütün çalışanlar yaptıkları işte doğru kararları verebilmek için işlerinin hedeflerini bilmek isterler. Ayrıca bu kararları verebilmek için de bir dizi prensibe ihtiyaç duyarlar ve bu konuda eğitilmeleri de gereklidir. Bu sayede verdikleri kararların başkaları üzerindeki etkilerini anlayabilirler.

⁵⁰ CARR..., Ibid., s.76.

Eğitilmemiş bir işgücü karar vermek için yetkilendirilemez ve staj görmemiş işçiler sorumluluk alamaz. Resmi bilgiler çalışanın işini anlamasını sağlar. Sadece işin nasıl yapılacağı değil aynı zamanda bütün örgüt içinde ne anlama geldiği de açıklık kazanır.

Ayrıca çarpaz eğitim (farklı işlerde) de, çalışanın işindeki performansına derinlik kazandırır.

Florida’da bulunan Orange Şirketi, büyük bir yönetim ve prosedür değişikliklerine kalkıştıkları zaman, Düzeltme Bölümü’nden Tom Allison herbiri 1500 kişiden oluşan gruplarla karşılaşmıştı. Çalışmalarını anlatırken ise şu ifadeleri kullandı; “2 saatlik artışı sağlayabilmek 6 ayımı aldı. Fakat ben hepsinin tek tek ne yapmalarını istediğimi ve nasıl yapılmasını istediğimi benim ağzımdan duymalarını istedim”⁵¹.

Değişime kalkışan fakat çalışanlarıyla birebir iletişime girmeyen örgütler başarısız olmasa bile değişimi çok zor gerçekleştirmektedir. Başarısızlığı örgütteki sırlar, dedikodu ve stres atmosferi yansıtır. Bunlardan sakınmak için öngörülen işlem hakkında yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim sağlanmalıdır. Planlanan değişimlerin kendilerini nasıl etkileyeceği hakkında bilgilenen işçiler, çalışma grupları ve bütün şirket, değişimi daha kolay kabul edecektir.

Etkili bir iletişim planı geliştirmek genellikle değişim yöneticiliği danışmanlarının öncelikli konusudur.

Beckhard ve Pritchard’a göre, “İletişim için harcanan eforun gücüne genellikle gereğinden az değer verilmektedir. Oysa ki insanları bilgilendirmek ve iletişim kurmak; bazı davranışları değiştirmek, işlerin yapılışını değiştirmek, ilişkileri değiştirmek gibi konuları kolaylaştırır ve bütün bunlar temel bir değişim için gerekli olan şeylerdir”⁵².

İşçileri bilgilendirmek için kullanılan iletişim tekniklerinden biri de “Pasif İletişim Tekniği”dir. Bu iletişim şekli sadece bir yönlü çalışır ve çok nadir çalışanların duygusal katkısıyla sonuçlanır. Ancak verilen pasif mesajlar her zaman doğru olarak anlaşılma-

⁵¹ CARR..., Ibid., s.78.

⁵² CARR..., Ibid., s.79.

yabilir.

Beckhard ve Pritchard ise şunu da vurgulamaktadır. “Üst yönetimden gönderilen mesajlarla dinleyiciler tarafından alınanlar arasındaki boşluğu ölçmenin bir yolunu bulmak, kritik bir değişim işlemidir”⁵³.

İletişim tekniklerinden bir diğeri “Aktif İletişim” ise, bireysel olarak planlanmıştır ve herkesi içine alır. Mesajlar hem yukarıdan aşağıya hem de liderlere geri dönecek şekildedir.

Edgar Schein’e göre öğrenmenin temel şekilleri, örgütsel değişim işlemine uygulanabilir. Bilgi kazancı ve öğrenme, alışkanlık ve beceri öğrenmesi, duygusal şarta bağlı öğrenme ve korkarak öğrenme bu temel şekillerdir. Schein bilgiyi öğrenmenin zor olduğunu söylemektedir⁵⁴. Çünkü öğrenme sadece öğrenenin problemi tanımasıyla oluşur ve bu durum davranışın değişeceğinin de garantisi değildir. Alışkanlıkların kazanılması, öğretici tarafından ödül yaratılması ve beklenen davranışın yapılması yönünde bir takım dürtüler uyandırılmasına dayandırılır. Ancak buradaki öğrenme oldukça yavaş olmakta ve sürekli pratik gerektirmektedir.

Duygusal şartlanma ve yerleşmiş endişe genellikle Pavlov ve köpeği taarfindan ortaya konmuştur. Duygusal şartlanmaya bağlı öğrenme ödül ve cezaya dayanır, genellikle de cezalandırma daha kalıcıdır.

Schein değişim korkusunun değişik korkular yaratılarak üstesinden gelineceğini açıklamıştır⁵⁵. Buna göre çalışanlar, işleri yapmanın rutin yollarının çalışmak olmadığını inanmalı ve bu bilgiyi ilgilendikleri birşeyle bağdaştırmalıdır. Eğer yeni birşey öğrenemezlerse önemli düşüncelerine ulaşamayacaklarını keşfetmelidirler. Bu durum onların kendilerini suçlu hissetmelerine neden olacaktır veya işlerini ya da güvenliklerini tehlikeye atacaktır. Bu da onları endişeli yapacaktır.

⁵³ K. David CARR..., s.75’den, Richard BERKHARD..., **Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations**, Jossey - Bass, San Francisco, 1992, s. 23.

⁵⁴ CARR..., Op. cit., s.81.

⁵⁵ CARR..., Ibid., s.82.

Schein'e göre bu tür öğrenmede 3 ayrı işlem vardır:

- Endişenin bir şekli (Endişe 1) kötü deneyimlerden kaçınmak için olmalıdır.
- Başka bir endişe (Endişe 2) belgeleme, doğrulama yoluyla tanıtılmalıdır - tehlike yaratabilecek şeylerin değişmesi gerektiği bilgisi-.
- Endişe 2, hareketi motive etmek için, Endişe 1'den daha büyük olmalıdır.

Bu işlem sırasında yüreklendirme, destekleme ve yönlendirme yoluyla psikolojik güvenlik sağlamak önemlidir. Eğer insanlar kendilerini güvenli hissetmezlerse değişimde başarısız olurlar. Ayrıca psikolojik güvenlik çevresinde yüreklendirme ve desteklemeye ek olarak, pratik ve staj yapma şansları da vardır ve ödül-ceza mekanizması da işler.

Schein bu işlemi gerçekleştirmenin oldukça zor olduğu kanısındadır. Ona göre, zamana, kaynak tahsil etmeye ve bu işin üstesinden gelecek örgüt liderlerine ihtiyaç vardır. Liderler diğerlerinininkinden önce kendi endişe 1'leriyle ilgilenmelidir.

1.4. Küçülme Sonucu İşgücünün Azaltılması

Bir örgüt çalışanları için, rekabet, şirketin geleceği, ödül ve cezalar veya hiyerarşik yapıda kendi konumları her zaman şirketin küçülmesinden daha önemli olmuştur. Hakkında literatürde yeralan tüm bilgilere rağmen küçülme işleminin, şirket çalışanları üzerinde psikolojik açıdan ne kadar harap edici sonuçlar doğurduğu tamamen idrak edilememektedir.

Ekonomik sebepler, yüksek teknoloji, liderliğin değişmesi gibi bütün örgütler küçülmenin ortasında yeralmaktadır. Piyasada meydana gelen her türlü dalgalanma işgücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle işten çıkartılan işçiler bu durumu kendi başarısızlıkları olarak görme eğilimindedirler. Bu olay hayatlarında ciddi birer krize yol açar. Şirket, elemanını ne kadar olumlu şartlarda gönderirse göndersin fark etmemekte, işçiler çok kolay birer iş bulabilecek konumda olsalar bile kendilerine olan güvenlerini yitirmektedirler. Yaşça daha ileride olan işçilerin ise bu durumu kabullenmeleri daha da zor olmaktadır. İşinde kalanlar ise hâlâ çalışıyor olmanın vicdan azabını çekmekte ve işten çıkarılma endişesini taşımaya devam etmektedirler. Bu da işçilerin

şirkete olan güvenlerini ciddi boyutlarda sarsmaktadır.

Gönderme işlemi büyük ve orta ölçekli işletmelerde bir program dahilinde ilgili kişilerce resmi olarak, profesyonelce, dikkatli ve daha az zarar verici bir şekilde yapılabilmektedir.

Şirket yönetimi için birinci kural, çalışanın yaptığı işe dikkat etmek ve buna uygun bir iş bulma veya yerleştirme servisi vermektir. Yapılabilecek diğer şeyler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt içinde çekirdek kadro için başka yerler bulma çabası.
- Çalışanların başka tip işler için eğitilerek, örgüt içinde yeniden yer almalarını sağlamak.
- Çalışanların bazılarını ihtiyaç durumunda geçici nitelikte çalıştırmak.
- Uzun süredir çalışanlar için erken emeklilik paketleri hazırlamak.
- Mümkün olduğunca cömert işten çıkarma paketleri hazırlama ve sağlık sigortası gibi şeylere genişletilmiş bir zaman dilimi süresince devam etmek.

Bir değişim programının uygulanmasında herkesle iletişim kurmak gerekli fakat yeterli değildir. Başarı için, bilginin yayılması aynı zamanda iletişimin hızlı gerçekleşmesi, her kadameye ulaşması oldukça önemlidir. İnsan değişimi, işlem doğru anlaşıldığında yönetimde bir değişikliğe ihtiyaç duyulur. En önemli hedef bireysel ve örgütsel esnekliği sürekli sağlamak ve etkiyi artırarak başarılı değişimi sağlayabilmektir.

2. MOTİVASYON

Bir süre önce cam üreticisi Amerikan Corning Cam Şirketi ve Meksikalı cam üreticisi Vitro Şirketi ortak bir girişimde bulunma kararı aldılar. Vitro yöneticisi Julio Escamez her iki şirket için şu öneride bulundu; “Müşteriye yönelik felsefelerimizi ve birbirine benzer bileşik kültürlerimizi paylaşalım”⁵⁶.

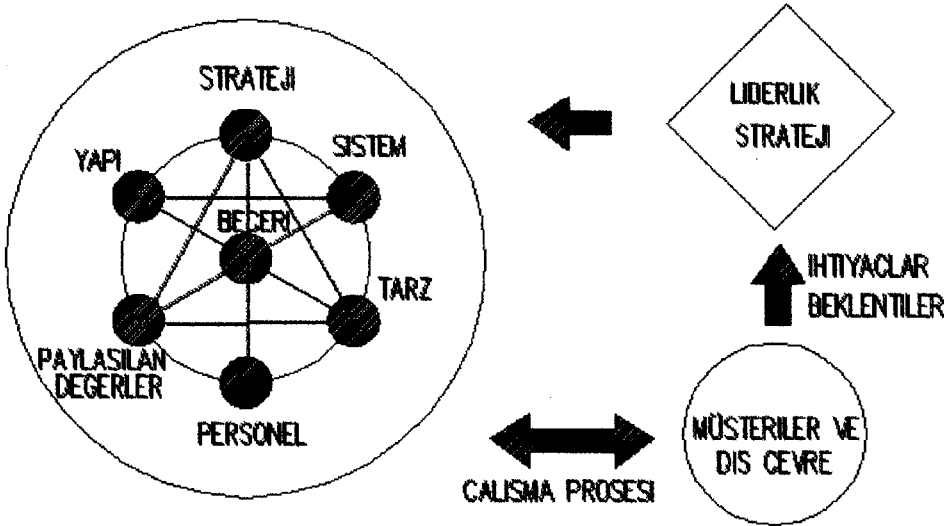
Ancak ortaya çıkan tabloya göre her iki kültür, her yönden kökten uyumsuzluk içindeydi. Vitro yöneticileri Corning'deki meslektaşlarının direkt işle ilgilenen,

⁵⁶ CARR..., Ibid., s.89.

problem üzerinde çok yoğunlaşan ve çok çabuk hareket eden nitelikte olduğunu gördüler. Corning müdürleri ise Vitro'da satış ve pazarlamada önemli kararların geç alınmasına kızıyorlardı çünkü, Vitro'da bu tür kararlar sadece genel müdürlerce alınabiliyordu. Ayrıca Vitro Şirketi'nin satış yaklaşımı Corning'e göre daha pasifti. Corning'te ise öğle araları, gece mesai ve adaptasyon toplantıları gündemdeydi.

Geleceğe yönelik planlar yapılmadan önce her iki şirkette kültür farklılıklarının giderilmesi için yeni davranış biçimleri ortaya koymaya çalışıldı. Fakat sonunda iki şirketin birbirine uydurulmasının imkansız olduğuna karar verildi ve Corning Şirketi Vitro'nun 130 milyon dolarını iade ederek ortaklığı bitirdi⁵⁷.

Yine büyük şirketlerin biri tarafından faaliyet tabanları üzerinde yeni yönetim sistemleri kuruldu ve bölümlere işlerinin türüne göre maliyet bilgileri verildi. Finans yöneticileri bazı yöneticilerin yönetim şekillerine ve yeni bilgilere göre maaşlarını düşürmelerine şaşırdılar. Elektronik malzeme üreticisi bu firma ciro bazlı performans değerlendirme sistemini değiştirmiş eskiden beri çalıştığı büyük müşterilerine büyük iskontolar uygulamamak için kâr bazlı performans değerlendirmeyi seçmiştir. Ancak yapılan hesap sonunda, yöneticilerinin maaşlarını karşılamak için ciro bazlı sisteme



Şekil 5: Dinamik Değişimlerdeki Örgüt Faktörlerinin Rolü

Kaynak: David J. CARR, Kelvin J. HARD, William J. TRAHANT, **Managing the Change Process**, McGraw-Hill, New York, 1996, s.91.

⁵⁷ CARR..., Ibid., s.90.

devam edilmiş ve iskonto oranlarında bir düşme görülmemiştir. Planlamacılar sistemi tekrar gözden geçirdiklerinde yönetici maaşları ve kâr arasındaki ilişki ortaya çıkmıştır. Alınan önlemlerden bir süre sonra liste fiyatı üzerindeki iskonto oranı düşmüştür.

Her iki örnekte de görüleceği gibi organizasyonlar kendilerine değişimi tanıtırken başarısız olmaktadır. Firmalardaki etken faktörler gözden geçirildiğinde davranışların altında yatan amacın istenilen geliri elde etmek olduğu görülür. (Şekil 5)

2.1. Kurumsal Faktörleri Belirlemek

W. Warner Burke'ye göre kurumsal davranış, olaylar ve oluşumlardan çok dalgalara ve bunların birbirleri arasındaki bağlantılara benzer.

Değişim, değişkenliğin bir parçası olarak hareket ederse, değişim yönetimi diğer elemanlarında hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın değişkenliğin parçaları olmasını sağlar. Örgütün ve etkenlerin amaç içinde tanımlanması gereklidir. Her etkenin örgütsel davranışı değerlendirilmeli, tekrar dizayn edilmeli ya da gözden geçirilerek değişime destek olması sağlanmalıdır.

2.2. Strateji

Bir organizasyonun stratejisi, hem değişime başlama noktası hem de sürekliliğin sağlanması için referans noktalarının bilinmesi durumunda önem taşır.

Örgütte değişim hem örgütün eski taktikleri ile uyum içinde olmalı hem de birtakım yenilikler getirmelidir. Stratejik planlama sonucunda değişime olan gereksinim açıkça görülür. Hedeflenen amaçlara da değişim olmadan ulaşılamayacağı açıktır. Stratejik planlama neyin ya da nelerin değiştirilerek gelişmenin olacağına karar verir.

Bilinen stratejiler çerçevesinde değişim planlaması içinde bulunan firmalar için periyodik olarak planlama gözden geçirilmeli ve sorgulanmalıdır. Şöyle ki;

- İstenen değişimi sağlayabilmek için ana stratejiye başka hangi elemanlar ilave edilmelidir? (Örnek: Dış kaynaklar ve üreticiler ile anlaşmanın pazarlamada artan önemi)

- Planlanmış değişime, stratejide belirlenen aktiviteleri nasıl uydurabiliriz?
- Gelecekte uygulanacak yeni iş teknikleri şuan uygulanmakta olan teknikleri nasıl etkileyecektir?

Uygulanan stratejiyi organizasyonsal faktörlerin nasıl etkilediğinin değerlendirilmesi de oldukça önemlidir.

Edgar Schein yanlış değerlendirme sonucu, firma stratejilerinin uygulanamaz hale geldiği bazı şirketlerden bahsetmektedir. Bu firmalardan biri toplum için önemli ürünler geliştirerek ve pazarlayarak başarılı olmuştur. Sonra ürün çeşitliliğini artırmaya yönelik bir strateji uygulamaya başlamıştır. Ancak bu durum bazı firma yöneticilerinin yeni yan ürünlerin firmanın ana prensibine uygun özellik taşımadığı düşüncesine kapılmalarına sebep olmuş, bu ürünlerin pazarını ve kalitesini arttırmak için daha önceden üretilen ana mamullerin bütçelerinden kesinti yapılmış araştırma ve geliştirme faaliyetleri azaltılmış, genel başkanlarda bu durumu farkedemeyince firmanın başarıya ulaşma yolunda hiçbir şansı kalmamıştır⁵⁸.

Dunlop Lastik Firması arzulanan yeni davranışlar ile yönetsel faktörlerin birbirleriyle çelişmesinden her zaman kaçınmıştır. Firma yönetsel faktörleri geliştirme programları ile destekleyerek geliştirmeyi sağlamış ve her zaman yeni amaçlara ulaşmıştır⁵⁹.

Ayrıca strateji ve değişimin birbirleri ile çelişmesinden de sakınmak gerekmektedir. PHH Amaç Yönetim Servisleri Şirketinin başkanı Bill Adler ticari işlemlerin tekrar gözden geçirilerek düzenlenmesinin şirketin ana stratejisi olmadığını vurgulamaktadır. Bu değişim firmanın amaçlarına ulaşmasında sadece bir araçtır. Bu bakış açısını edinerek örgütsel değişimin stratejik amaçlara ulaşmadaki etkinliğini gözlemlemek mümkün olmaktadır⁶⁰.

⁵⁸ CARR..., Ibid., s.92.

⁵⁹ CARR..., Ibid., s.93.

⁶⁰ CARR..., Ibid., s.93.

2.3. Ortak Değerlerin Paylaşımı

Değişim yönetimi tecrübelerinden alınması gereken derslere göre, ne zaman kültür ve değişim karşı karşıya gelirse, kültür kazanan olacaktır. Firmaların kültürlerinde değerler, bireysel ve grupsal yönetimde en önemli etkenlerden biridir. Değişim yönetiminin önemli basamaklarından biri de organizasyon değerlerini anlamak, bu değerlerin değişime destek mi olacağını karşı mı çıkacağını belirlemek ve gerçekten değerlerin değişimi için motivasyonun nasıl sağlanacağını bulmaktır.

Değişim yönetiminin planlanması için cevaplanması gereken bazı sorular şöyle sıralanmıştır. Belki bu soruların cevapları eski organizasyon sisteminin tayin ettiği değerler sayesinde bulunacaktır.

Değişimin gerekliliği hakkında;

- Örgüt / bölüm / kısım'ın yeni inançları nelerdir?
- Çalışanları etkileyen hangi değerler şimdi kalkacak?
- Değişimin sonucunda hangi inançlar ya da alışkanlıklar yıkılacak ya da yerine neler gelecek?
- Yeni amaçları ve beklentileri çalışanlar nasıl bilecek veya öğrenecekler?
- Değişimi başarılı olarak gerçekleştiren bireyler ya da gruplar nasıl ödüllendirilecek ya da bunun tam tersi olarak değişmeyenler ne olacak?
- Yeni davranışları kontrol etmek için ne tür mükafatlar kullanılacak, yardım mı olacak yoksa yıkıcı mı olacak?
- Yeni değerleri direkt olarak etkileyecek olan yeni davranışları belirlemek için hangi kademelerden geçilecek?

Kurumsal değerleri düzenleyerek, değişimi desteklemek amacıyla kullanmak, başarı için her ne kadar gerekliyse de kurumsal değerleri idare ve kontrol da o kadar zordur. Bazı kuruluşlarda uygun bazı kurallar kurucunun kalıcı prensipleri olarak gözden geçirilip kullanılabilirler. Diğer hallerde kurumlar değişim işlemlerine bir sürü karşıt değer ile başlar. Bunun sonucunda alt kültürdeki değer farklılıkları yayılır.

Değişimi desteklemek için kullanılan öğeleri dikkatlice incelersek kurumlar,

değişim için kişisel değerleri de incelemek zorundadırlar. Diğer değişimleri öne süren kurumun tarihçesi, insanların yeni değişime ayak uydurmalarını olumlu yönde etkiler. Eğer önceki değişimler başarısız olmuşsa insanlar aynı stratejiyi bu kez uygulamamaya çalışırlar. Eğer önceki değişimler başarılı, fakat sık sık değişim yaşıyorsa insanlar değişimden sıkılıp tekrar gündeme gelmeyi istemeyebilirler.

Prudential Direct firması piyasanın en muhafazakâr en kapalı kurumlarından olmasına rağmen işi gereği piyasa koşullarına uyabilmek için değişme kararı aldı. Değişim sonucunda, firma daha yatay bir örgüte ve takım tabanlı bir çalışma yapısına sahip olacaktı. Kuşkusuz bu değişim içinde en zor olan takım çalışması idi. Takım çalışması Prudential'da daha önceleri alt kademelerde kullanılmasına rağmen üst kademede hiç denenmemişti ve personelin de bu konuya yaklaşımı pek olumlu değildi. Bu nedenle herbir çalışan takım çalışmaları üzerine kurslardan geçirildi ve şirket yeni modeli ve değerleri ile çalışmaya başladı. Ancak firmanın değişimi desteklemek için ve bazı özel durumların anlaşılmasına yardımcı olacak bir yöneticiye ihtiyacı vardı⁶¹.

Günümüzde Prudential Direct değişim yönetimi üzerinde çalışmaya devam ediyor. Doug Nelson'a göre pozitif olan yönetimin üst yönetimin çok iyi desteklenmesi, negatif yön ise takım çalışmasını her işe adapte etme zorunluluğunun halen sürmesidir⁶².

Bazı organizasyon eksperlerine göre değişimi en zor görünen değerler ve kültür bile gerekli ortam sağlandığında değişebilir. Dorly Conner'e göre ise değişime imkansız diyenler zamanında başarısız olan insanlardır⁶³.

Coopers & Lybrand firmasının tecrübelerine göre değerler ve kültür değişebilir. Buna rağmen yeni değerlerin oluşması için en az 3 yıl gerekmektedir, ancak şunu da bilmek gerekir ki her büyük değişim büyük çabalar gerektirmez⁶⁴.

⁶¹ CARR..., Ibid., s.101.

⁶² CARR..., Ibid., s.101.

⁶³ Daryl R. CONNER, **Managing at the Speed of Change**, Villard Books, New York, 1993, s. 103.

⁶⁴ K. David CARR..., s. 102'den, Edgar SCHEIN, **Organization Culture and Leadership**, Jossey-Bass. San Francisco, 1991, s.1 - 358.

3. YETKİLERİN DEĞİŞİMİ

3.1. Değişim ve Çalışanların Problemleri

Çalışanların problemleri örgütsel değişimlerinde temel sorunlardan birini teşkil eder. Bu konu da cevaplanması gerekli birtakım sorular mevcuttur;

- Çalışanların değişimi desteklemek için bilgileri kabiliyetleri ve deneyimleri neler olmalıdır ve bir çalışan bu bilgileri nasıl temin edecektir?
- Yeni çalışma düzeninde çalışanların üstleneceği değerler nelerdir?
- İş grupları ve gruplamaları günümüz kalıplarından ne derece farklıdır?
- Çalışma yükü artacak mı, azalacak mı, çalışanların iş düzenlemeleri nasıl olacak?
- Çalışanların tipi, eğitim seviyeleri, deneyimlerinin değişmeye gereksinimi var mı?
- Hangi yeni davranışlara gereksinim var?
- Çalışanların anatomileri ve esneklikleri artacak mı azalacak mı?
- Çalışma gücü ayrımı uygun mudur?
- Çalışan sayısı azalması ve sorunları ile nasıl ilgilenilecek?

Çalışanların eğitimi örgütlerde motivasyonu arttırarak ve çalışanların değişime destek olmalarını yeni programlarla ya da programlara yeni elemanlar entegre ederek sağlanacaktır.

Allied Signal firması yöneticilerinden CEO Larry Bossidy insan kaynakları üzerinde bizzat çalışarak çalışanların pozisyonlarına yeni düzenlemeler getirerek terfi basamak-larını tekrar düzenlemiştir⁶⁵.

PHH araç yönetimi servisleri firması ise yeniden yapılandırma takımından bir yöneticiyi başa getirmiş, bu yönetici de değişime karşı olan ya da yardımcı olmayan müdürleri hiç çekinmeden değiştirmiştir. Bu sayede değişime karşı bir istek doğmuştur. Merkez değişim mühendisliği takımının bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak firmada eskisine göre çok hızlı bir değişim başlamıştır⁶⁶.

⁶⁵ CARR..., Op. cit., s.103.

⁶⁶ CARR..., Ibid., s.103.

Üretici firmalardan Owens-Illinois mühendislik çalışmalarına takım çalışması eğitimini de dahil etmiş, ek olarak değişimi desteklemek için gereken deneyimli işgücünü ve dikkat edilmesi gereken konuları tanımlamıştır. Şöyle ki; şirket toplantı yönetimi, zaman yönetimi, sorun çözümü performans yönetimi, Inter Grup Dinamiği gibi konular... tanımlanan konulardan bazılarıdır⁶⁷.

Uluslararası sahada bulunan ya da bulunmak isteyen şirketlere göre Global beyinler büyük oranda işgücünden daha fazla verim sağlamayı temin edebilirler. G.E. firması Çin, Hindistan ve Meksika pazarlarına saldırgan bir giriş yapmış ve bu girişi de uluslararası platformda tecrübesi olan yöneticilerden oluşan bir kardo ile sürdürmüştür⁶⁸.

Birçok Avrupa firması değişik ulustan insanı yönetici kadrolarında çalıştırmaktadırlar. Bu durum firmalar için globalleşmenin teminde önemli bir araçtır.

3.2. Personel Değerlendirme Sistemleri

Örgüt sistemleri insanların işlerini firma amaçlarına uygun olarak en iyi şekilde yerine getirmelerini destekleyecek çeşitli mekanizmalardan oluşmuştur. Haberleşme ağı, bilgilendirme sistemi, performans ölçme ve ödüllendirme sistemi, örgüt politikaları ve prosedürleri, bütçe kaynak tahsisi işlemleri gibi...

Bilgilendirme Teknolojisi; bazı tanımlama ve kabullenmeler ile başlar ve bu kabullenmelerin firma amaçlarına ve bakış açısına adaptasyonu ile geliştirilir.

Bugünün dünyasında bilgilendirme sistemleri çok büyük rol oynar ve hiçbir örgüt, değişim esnasında bu faktörü görmezlikten gelemmez.

Performans Ölçümü ve Ödüllendirme; performans ölçümü deyince çalışanların işleminin tanımlanıp değerlendirilmesi ve çalışanlara bir ödül verilmesi düşünülmelidir. Ödüller maaş artışı, ikramiye, promosyon olabilmektedir. Xerox firması yöneticisi

⁶⁷ CARR..., Ibid., s.104.

⁶⁸ K. David CARR..., s. 104'den, J. SMART, "GE's Brave New World", BUSINESS WEEK, (November 8, 1993), s.64.

Paul Allaire'e göre ödül vermezseniz hiçbir şeyi değiştiremezsiniz⁶⁹.

Ancak ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı doğru yapmak gerekmektedir ve değişimi desteklemek açısından iyi gözden geçirilmelidir.

Günümüz eksperleri ödül-ceza mekanizmasının sonuçları, ne getirip götürdüğünün değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır ve eğer istenen getiri yoksa ödüllendirme tarzı ve şekli değiştirilmelidir.

Ayrıca her değişim esnasında ödüllendirme sistemi de değişecek diye bir kural yoktur. Yeni kriterlerin ilavesi ile eski sistem de başarı ile kullanılabilir.

Diğer Sistem Faktörleri; Politikalar ve sistemler örgütten örgüte değişiklik gösterir. Bu faktörlerden değişimde faydalanmak için onları gözden geçirip yenilemek ve yeni ortamlara uydurmak gerekmektedir.

Aşağıdaki sorular bütün sistemlere sorulması gereken önemli hususlardır;

- Etkin iş kararları alabilmek için insanlar ne tür bilgi kaynaklarına sahiptir.
- Bilgilendirme üzerinde çalışmak için insanlardan neler bekleniyor? Araçları nelerdir?
- Hangi çeşit ve kademelerden iyi performans bekleniyor? Yeni talimatlara performans ölçümü nasıl adapte edilecektir?
- Yeni bilgilendirme ve ölçüm sistemi mevcut sistemlere nasıl dahil edilecektir?
- Diğer sistem elemanları sonradan nasıl değiştirilecektir? (Finans sistemi, politikalar ve prosedürler, yetersiz ve uygun olmayan iç haberleşme ağları).

3.3. Bütünü Yönetmek

Örgütler herbir örgüt faktörünü nasıl bir araya getiripde uyumlu çalışmalarını sağlayacaklardır?

Amerika Birleşik Devletlerinin en büyük beş sigorta şirketinden biri olan The Equitable'da yapılanlar, birçok örgütsel faktörün değişimin bir bütün olarak

⁶⁹ CARR..., Op. cit., s.110.

yönetilmesine verilecek en iyi örnektir. The Equitable çok sert rekabet koşullarındaki pazarda kalabilmek için yeni bir takım stratejiler geliştirmiştir. The Equitable'da 1980'lerde köklü yapısal değişikliklerin yapılması gündeme gelmiştir. İç emlak operasyonları, 16 dış ortağın da katıldığı yeni bir firmaya devredilmiş, küçük boyutlu firmalara ve bireylere hizmet veren yeni firmalar oluşturulmuş, yürütülen birçok fonksiyonda gücün paylaştırılmasına (desantralizasyon) gidilmiştir. Değişim yönetimi, ilk olarak firma içi iletişimde, kaynakların dağıtılmasında, departman yapılarında ve karar verme yetkisinin alt düzey yönetimlere aktarılmasını sağlayacak değişiklikleri planlamıştır. Şirketin belirlenen stratejileri, hazırlanan geliştirme programlarıyla tüm personele aktarılmış, yeni stratejik hedeflere yönelik en iyi personelin istihdamını sağlamak ve amaçlara ulaştırılması doğrultusunda ödüllendirilmesini sağlayacak mekanizmalar yaratılmıştır⁷⁰.

Yönetimin yaygınlaştırılması ile sağlanan esneklik, firmayı muhafazakar değerlerini yıkmaya zorlamıştır. Bu sayede firma risk almaya, müşterilerle daha yakın ilişkilere, daha açık iletişime, pazara ve yaratıcılığa daha duyarlı olmaya yönelik bir ortam sağlamıştır. Şirket yeni değerleri işgücüne empoze etmek için çok yoğun bir eğitim programı başlatmıştır. Bunun yanında da çalışanların işe firmaya ve yönetime yaklaşımlarını tespit etmek amacıyla araştırmalar yapılmıştır. Araştırma sonuçları, yönetimin varolan ve arzulanan değerler arasındaki boşlukları görmesini ve bunlar arasındaki farkları kapatmak için gereken çözümleri bulmasını sağlamıştır⁷¹.

Motivasyon ve değişime yol açma, bütüm değişim çabalarının temel taşlarıdır. Her iki faktörde hem bireysel hem de örgütsel davranışların güdümlenmelerini anlama çabası ile ilintilidir. Davranışların güdümlenmeleri anlaşıldıkça, eylemler davranışın istenilen yöne doğrultulabilmesi için planlanabilir ve uygulanabilir. Bireylerin motivasyonu ve yönlendirilmesi çok kompleks bir iştir. Örgütlere sistemler olarak yaklaşmak, davranışlardaki değişken ve çoğunlukla rekabetçi değişiklikleri dengelemek için kabul edilebilir bir yöntemdir.

Altı şirketin genel özellikleri ile değişimi destekleyen davranışları Ek-1'de

⁷⁰ CARR..., Ibid., s. 112.

⁷¹ CARR..., Ibid., s. 113.

incelenmiştir. Ek -2’de ise aynı şirketlerin değişim çalışmaları incelenmiştir.

Krizsiz bir dünyayı ve bir toplumu düşünmek mümkün değil. O zaman bizim esas çabamız tecrübelerimizin ötesine geçebilmek, alışkanlıklarımızın dışına çıkabilmek, çıkarların ötesine gidebilmek ve aklın ötesine geçebilmektir. Bugün değişimi yönetebilmek için önümüzdeki en önemli engellerden bir tanesi aklımız ve mantığımızdır. Genellikle sağ duyulu, prensipler ve kurallar çerçevesinde düşünüyoruz.

Düşünülmeeyeni düşünmek, görülmeyeni görmek ve bilinmeeyeni bilmek zorundayız. Yani belli bir düzensizliğin içindeki düzeni yakalamalıyız. O değişimin, o düzensizliğin arasında bir düzen var, matematik olarak da modellenenebiliyor. Bu düzen, temelinde belli bir kararsızlığın var olduğu, kendi kendini yeniden örgütleyen, öğrenen bir örgüttür.

Önemli olan gelecekte karşımıza engel çıkarsa çıksın mücadele edebilecek esnekliğe sahip olmalıyız. Değişim yönetimi dediğimiz yönetim anlayışı budur. Bu bizi sınırlı bir kararsızlıkla ucu açık bir gelecekle sürekli çatışarak girişimcilik ve yenilikçiliği hiç elden bırakmadan sürekli deneyci bir anlayışla öğrenen, gelişen deneyen bir durumdan diğerine hızla geçebilen esneklikte bir örgütsel yapı ve beceri bütününi kurmayı gerektiriyor.

İkinci Bölüm

GÜMRÜK BİRLİĞİ VE TÜRK İŞLETMELERİNDE BUNA BAĞLI DEĞİŞİM SÜRECİ

Serbest ticaret bölgelerinde bir araya gelen ülkeler; mevcut gümrük duvarlarını ortadan kaldırarak, ticaret hacmini arttıracak ve refah seviyelerini yükseltecek bir tür ekonomik bütünleşmeyi hedeflemişlerdir.

Bu amaçla oluşturulan Gümrük Birliği bir grup ülkenin kendi aralarında serbest ticarete izin verirken başka ülkelere bir dizi ortak gümrük vergisi uygulamasını öngören çok taraflı bir ticaret anlaşması niteliğindedir.

Başka bir deyişle, Gümrük Birliği karşılıklı serbest ticarete izin vermekle birlikte ortak bir gümrük vergisi sistemi bulunmayan serbest ticaret bölgeleriyle ortak gümrük vergilerinin yanısıra üyeleri arasında sermaye ve emek gibi kaynaklarında serbest dolaşımına olanak veren ortak pazarların arasında yer alan kısmi bir ekonomik bütünleşme biçimidir.

I. TÜRKİYE’NİN AT’ VE GÜMRÜK BİRLİĞİ’NE UYUM SÜRECİ

A. GÜMRÜK BİRLİĞİ’NİN OLUŞUMU

Roma Antlaşması, Avrupa Topluluğu ile, ORTAK PAZARI gerçekleştirmeye yönelik politikaların da ekleneceği bir GÜMRÜK BİRLİĞİ temeli üzerine kurulmuştur.

Gümrük Birliği, GATT tarafından serbest ticaret ilkesine bir ayrıcalık olarak kabul edilmektedir. Bu Antlaşmanın XXIV’üncü maddesinde de belirtilmiş olan gümrük birliği esasları:

- Üyeler aralarındaki alış-verişlerde her türlü:
 - gümrük vergileri ve eş etkileri vergi, resim ve diğer kesintileri.
 - fiziki veya eş etkili kısıtlamaları kaldıracaklar.
- Topluluk dışındaki ülkelere ithalatta da ORTAK GÜMRÜK TARİFESİNİ

(OGT) ve ortak gümrükleme usullerini uygulayacaklardır.

Gümrük birliği diğer ticari birliklerden, örneğin Serbest Ticaret Bölgelerinden bu son husus ile, yeni Ortak Gümrük Tarifesi uygulaması ile farklıdır.

AT (zamanında AET)'de bile gümrük birliği, 8-12 yıllık Geçiş Dönemleri boyunca, aşamalı şekilde gerçekleştirilmiştir¹.

B. GB'Nİ GÜÇLENDİRİCİ ORTAK POLİTİKALARI

Roma Antlaşması hem gümrük birliğini güçlendirici ve hem de Büyük Avrupa Pazarı'nın Ortak Pazarın kurulmasına birtakım olarak politikalar öngörmüştür ki bunlar:

- Ortak Dış Ticaret Politikası
- Rekabet Politikası,
- Ortak Tarım Politikası ile
- Ekonomik ve Parasal Politikaların uyumu için çalışmalar².

1. ORTAK GÜMRÜK TARİFESİ

Ortak Gümrük Tarifesi OGT üye ülkelerin 1 Ocak 1967 itibariyle uyguladıkları gümrükhadleri aritmetik ortalaması olarak saptanmıştır. Ortalama %12.5 olan seviyeye varmak için Fransa, İtalya gibi korumacı ülkeler gümrüklerini indirirken, Almanya ve Benelux ülkeleri ise biraz yükseltmişlerdir.

OGT daha sonraki yıllarda, GATT toplantıları (1960-61 Dillon Round. 1963-67 Kennedy Round. 1973-9 Tokyo Round) sonucu birkaç kez indirilerek, 1922-93'teki ortalama %4.7 seviyesine düşürülmüştür. Bu seviye ABD'nin %44 ve Japonya'nın %2.8'lik seviyesinden yüksektir. Ancak bu ticari partnerlerinin aksine AT'de gümrük vergisi %20'yi aşan ürün sayısı pek azdır. Japonya, görünürdeki bu düşük vergi oranına karşı iç pazarını, ithalata karşı birçok tarife dışı engellerle korumaktadır.

1995'te yürürlüğe giren Uruguay Round Anlaşmasına göre, anlaşmayı imzalayan

1 Haluk CEYHAN, *İşletmeler Yönünden Türkiye - Avrupa Birliği*, ? , İstanbul, 1994, s.20.

2 CEYHAN, Ibid., s.39.

taraflar gümrüklerini 5 yılda %33 kadar indireceklerdir. Bu da AT'nin gümrük vergileri seviyesini daha da düşürecektir.

Üçüncü ülkelerden ithalatta OGT uyarınca toplanan gümrükler, üye ülkeler tarafından AT bütçesine devredilmektedir³.

2. MENŞE KURALLARI

Dış ticarete gümrük vergileri ve diğer ticari önlemler, ithal edilen tüm mallar için aynı şekilde uygulandığı taktirde, malın menşenin belirlenmesinin gümrük işlemleri bakımından, dış ticaretin yapıldığı ülkelerle ilgili istatistiki bilgilerin elde edilmesi dışında, önemi yoktur. Ancak belirli ülkelere ithalat avantajları tanınıyorsa, tercihli gümrük vergisi düzenlemelerinin uygulanması bakımından malın menşenin bilinmesi önem taşır. Çünkü böyle avantajlı durum tanınmamış ihracatçı ülkeler avantajlı durum tanınmış ülkelerin kolaylıklarından yararlanmak üzere, ihracatlarını bu ülkeler üzerinden yapabilirler. Böyle durumları önlemek için malın menşenin belirlenmesi gerekmektedir.

Toplulukta bir üçüncü ülkeden gelen bir sanayi ürünü, bir gümrük birliği olan AT'nin neresinden olursa olsun, AT toprağına girerken OGT ve/veya tercihli rejime ve belli ortak usullere göre menşei tesbit edilerek, gümrüklenir, böylece bu yabancı sanayi ürünü AT gümrük birliği içinde artık AT menşeli mal gibi işlem görür. Topluluk içinde serbest dolaşımdadır, Topluluk dışına ihraç edilirken de AT çıkışlı mal (AT menşeli değil) olarak işlem görür, varsa AT'nin bütün avantajlarından yararlanır.

Menşe kuralı ayrıca, Topluluğun Dış Ticaret politikası çerçevesinde uygulanan kotalar, gönüllü ihracat sınırlama düzenlemeleri, anti-damping uygulamaları gibi... üye olmayan ülkelere yapılan uygulamalarda da önem taşımaktadır.

Türkiye - AT arasında 1973'ten beri gümrük birliğinin geçiş döneminde bulunduğu için "menşe kuralı" değil "çıkış kuralı" uygulanmaktadır. Bir üçüncü ülke menşeli mal. T.C. mevzuatına göre gümrükleri ödenmiş olarak Türkiye'ye girdikten sonra, Türkiye-AT ticaretinde Türkiye çıkışlı mal olarak işlem görmüştür ve bu durum Topluluk ile aramızdaki ticarete geçerli olan ATR-i belgeleri ile belirlenmiştir⁴.

³ CEYHAN, Ibid., s.39.

⁴ CEYHAN, Ibid., s.40.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde üretim çok büyük bir hızla “uluslararası nitelik kazanmış” yani birden fazla ülkede gerçekleştirilen üretim sonunda elde edilen parçalar birleştirilerek, nihai ürün elde edilmektedir; böyle bir durumda hangi ülkenin menşe ülke kabul edileceği sorun yaratmaktadır. Böyle durumlarda malın menşenin belirlenmesi hususunda, uluslararası düzeyde belirlenmiş bir menşe kavramı yoktur. Uruguay Round müzakerelerinde, GATT’a taraf olan ülkeler “menşe kuralları alanında bir anlaşma” üzerinde anlaşmaya varmışlardır. Bu anlaşma, Uruguay Round anlaşmaları ile birlikte 1 Ocak 1995’te yürürlüğe girmiştir⁵.

Bu anlaşma ile getirilen “menşe tarifi” ve aranan nitelikler:

1. Menşe kuralları objektif, anlaşılır ve açık olmalıdır.
2. Menşe kuralları pozitif kriterler üzerine kurulmalıdır, negatif kriterler ancak, pozitif kriterlere açıklık kazandırmak için kullanılabilir.
3. Menşe kuralları uyumlu, tekdüze, tarafsız ve mantıklı olarak uygulanmalıdır.
4. Menşe kuralları dış ticareti doğrudan veya dolaylı olarak kısıtlayıcı, saptırıcı veya bozucu olmamalıdır.
5. Menşe ülkesi olarak:
 - ya ürünün tamamen üretilmiş olduğu ülke veya
 - üretime birden fazla ülke katılmakta ise, gümrük tarife pozisyonunun değişmesine neden olan son önemli işlemin yapılmış olduğu ülke kabul edilecektir.
6. Menşe ülkesinin saptanmasında doğrudan üretim veya işleme ile ilgili olmayan koşullar konulmamalıdır. Ancak advalorem kriterlerin uygulanmasında üretim veya işleme ile ilgili olmayan giderler de hesaba katılabilir.

AT’de menşe kuralları alanında mevzuat, OGT’nin 1 Temmuz 1968’de yürürlüğe girmesinden hemen önce kabul edilen 27 Haziran 1968 tarih ve 802/68 sayılı Konsey Tüzüğü ile oluşturulmuştur. Bu tüzük, gümrük yetkilileri ve ithalatçılar için iyi bir elkitabıdır⁶.

Tüzüğün 2. maddesinde “en ayrıcalıklı ülke” kuralından bir sapma olarak, Topluluğun üçüncü ülkelerle yaptığı tercihli ticaret düzenlemeleri uyarınca oluşturulan özel kuralların bu tüzükten muaf tutulacakları belirtilmiştir.

⁵ CEYHAN, Ibid., s.40.

⁶ CEYHAN, Ibid., s.41.

Bu arada Armonize Sistemin kabul edilmesi sonucu 1988 yılı başında Gümrük Nomanklotürünün değişmesiyle, menşe kurallarında da bir adaptasyon yapılması gerekmişti (3860/87 sayılı Tüzük)⁷.

Diğer yönden Komisyon, uluslararası üretim nedeniyle menşenin saptanması zorlaşan malların menşe kurallarını belirleyen Tüzükler yayınlamıştır.

Japonya'nın ezici rekabeti karşısında bütün pazarlarını kaptırmamak için AT, gümrükleri ödenmiş olsa dahi, Japon menşeli mallara karşı kotalar ile koruma getirmiştir. Japon menşeli parçalardan AT içinde imal edilen bunlara benzer mallarda da belirli orandan fazla kullanılmama koşulu konulmuştur.

Radyo, televizyon veya teyp-video cihazlarının Topluluk veya imal edildiği ülke menşeli olabilmesi için, o ülkede parçaların birleştirilmesi sonucu elde edilen katma değer içinde yerli katma değer oranı %45'in altında kalıyorsa bu cihaz o ülke malı kabul edilmez.

Topluluğun önemli sıkıntısı olan bir diğer sektör de tekstil ve giyim eşyası sektörüydü. GATT'in "Uluslararası Çok Elyafılilar Anlaşması" uyarınca kotalar koyup ithalatı kısıtlamaya ve kendi sanayiini korumaya çalışan AT, ayrıca menşe kuralı arkasına da sığınmaktadır. AT nomanklotürüne göre tekstil malı ve/veya giyim eşyasının menşe ülkesi ürününün, tam bir işleme sürecinden geçtiği ülke sayılmaktadır. Tam bir işleme sürecinden geçmenin göstergesi ise, sözkonusu ürünün gümrük tarife pozisyonunun, üretime katılan mal veya malzemelerin tarife pozisyonlarından farklı olmasıdır.

AT nomanklotürüne göre tarım ürünü sayılan mallar. Ortak Tarım Politikası ile ortak bir destek ve koruma mekanizması altındadır ve Toplulukta üretilen malların öncelikle pazara girme hakları vardır. Bu durumu korumada, AT yönetimi olduğu kadar üye ülkeler ve hatta üretim birlikleri çok hassas ve dikkatli davranmaktadır. AT ürünlerini diğerlerinden ayırmak için, ürünlerin AT toprağında veya taviz verilmiş ülke toprağında yetişmiş ve gene o ülkede işleminden geçirilmiş olma koşulunu dikkatle izlerler⁸.

⁷ CEYHAN, Ibid., s.42.

⁸ CEYHAN, Ibid., s.43.

C. TÜRKİYE’NİN AT İLE OLAN İLİŞKİLERİ

Avrupa Topluluğu her zaman Türkiye’nin bir numaralı dış ticaret partneridir. HDTM’nin hazırladığı Türkiye-AT dış ticaret istatistiklerine bakarak yapılan değerlendirmeden⁹:

- AT, Türkiye’nin dış ticaretinde %40’lar üzerinde pay sahibidir. AT’nin payı 1973’te %53’e kadar yükselmiştir. Fakat sonra 1982’de %32’ye kadar düşmüş, sonra yükselmeye başlamıştır. 1990’da %46’ya erişmiştir.
- Türkiye’nin AT’na ihracatı sürekli artmaktadır. Özellikle son 10 yıldaki artış son derece belirgindir:

1970-1980 döneminde artış 4.41 kat iken.

1980-1990 döneminde 5.3 kat olmuştur.

İhracatımızda AT’nin payı 1976-1977 yıllarında %51.5’a yükselmiştir, 1982’ye kadar sürekli düşmüş, sonra toparlanıp 1990’da %53’e çıkmıştır.

- AT’dan ithalat ilk 10 yılda daha hızlı gelişmiş (5.5 kat) bu artış ikinci 10 yıllık dönemde 4 kat olmuştur.
 - AT’ye ihracatımız, genel ihracatımızdan daha hızlı artmıştır.
- 1993 yılında AT’dan ithalatımız 12950 milyon \$
- AT’e ihracatımız 6893 milyon \$

— AT’na karşı ihracatın ithalatı karşılama oranı. Genel ihracatın ithalatı karşılama oranının üzerinde seyretmektedir.

— AT ile dış ticaretimizde, gerek ithalat, gerekse ihracatımızda ilk sıradaki ülke %40’lık pay ile Almanya’dır.

Onu sırasıyla İtalya, İngiltere ve Fransa izlemektedir.

— Türkiye’nin de Almanya ithalatı içindeki yeri ilerlemektedir, son yıllarda Almanya’ya 10. ihracatçı ülke durumuna gelmiştir.

1. TÜRKİYE - AT ORTAKLIK ORGANLARI

Türkiye - AT Ortaklığını yürütmek üzere, AT’ninkine benzer bir mekanizma kurulmuştur¹⁰.

⁹ CEYHAN, Ibid., s.148.

¹⁰ CEYHAN, Ibid., s.146.

Esas karar organı ORTAKLIK KONSEYİDİR. Bir tarafta: AET Konseyi, AET Komisyonu ve üye ülkeler hükümetlerinin temsilcilerinden ve diğer tarafta Türk hükümeti temsilcilerinden oluşur. Topluluğun bir, Türkiye'nin bir oyu vardır ve kararlar oybirliği ile alınır.

Ankara Anlaşması gereğince, Anlaşmanın uygulama ve yorumu ile ilgili her türlü anlaşmazlığı Ortaklık Konseyi çözme durumundadır; sorunlar ancak Konsey uygun görürse AT Adalet divanına veya mevcut bir başka yargı organına götürebilir. Yani Türkiye doğrudan Adalet divanına başvuramamaktadır, sorun ancak Ortaklık Konseyi Kararı ile Divana götürülebilir.

ORTAKLIK KOMİTESİ: Konseye benzer yapıdadır, Ortaklık Konseyinin gündemini hazırlar ve Konseyin kendisine vereceği talimatlara uygun olarak, Ortaklık ilişkisi ile ilgili teknik sorunlar üzerinde incelemeler yapar ve Konseye sunar.

KARMA PARLAMENTO KOMİSYONU: Avrupa Parlamentosu ile TBMM üyelerinden oluşur ve Ortaklığın Parlamentosu yerini tutar.

GÜMRÜK İŞBİRLİĞİ KOMİTESİ: Ortaklık Konseyinin 2/69 sayılı kararı ile kurulmuş bir teknik komitedir. Görevi, Ortaklık Anlaşmasının gümrükle ilgili hükümlerinin doğru ve yeknesak uygulaması amacıyla taraflar arasında idari işbirliğini sağlamaktır.

EKONOMİK VE SOSYAL KOMİTE: Ankara Anlaşmasının Madde: 27'de Türkiye'nin Topluluk Ekonomik ve Sosyal Komitesi ile ortak bir Komite kurması öngörülmüştür. Böyle bir komite, aradan geçen otuz yılda kurulamamıştır. 1992'den sonra, Türkiye-AT ilişkilerindeki iyileşme çerçevesinde, AT'nin ECOSOC'u Türkiye ile işbirliği koşullarını araştırmış ve bir ortak komite kurulmasına karar verilmiştir.

2. ANKARA ANTLAŞMASINDA GB

Ankara anlaşması Türkiye ile AT arasında, sonuçta "tam üyeliği" öngören, Gümrük Birliği esası üzerine oturtulmuş bir ORTAKLIK kurmuştur¹¹.

¹¹ CEYHAN, Ibid., s.159.

Ankara Anlaşması Madde: 10

1. Anlaşmanın 2. maddesinin 2.fikrasında öngörülen GÜMRÜK BİRLİĞİ, mal alışverişlerinin tümünü kapsar.
2. Gümrük Birliği:

Topluluk üyesi Devletlerle Türkiye arasında, ithalatta olduğu gibi ihracatta da gümrük vergileri ve eşit etkili resimlerin ve miktar kısıtlamalarının, milli üretime, Anlaşmanın hedeflerine aykırı bir koruma sağlamayı gözetten eşit etkili her türlü tedbirin yasaklanmasını içerir. Ayrıca,

Türkiye'nin üçüncü memleketlerle ilişkilerinde, Topluluğun Ortak Gümrük tarifesinin kabulünü ve toplulukça dış ticaret konusunda uygulanan sair mevzuata yaklaşmayı kapsar.

1960'lı yılların başlarında hazırlanan Ankara Anlaşması tam üye olmadan gümrük birliğinin kurulmasını öngören, Topluluğun o yıllarda kullandığı modele göre oluşturulmuştur. Bu ortak üyelik modeli; Yunanistan ve Türkiye'nin Ortak Üyelik Anlaşmalarında kullanılmış olan modeldir, daha sonra AT'ye katılan ülkelerde AT model değiştirmiş, önce tam üye olup, karar masasına oturduktan sonra, belirli bir geçiş dönemi süresinde gümrük birliğinin kurulması modeli uygulanmıştır.

Yunanistan kendine uygulanan modelin beklenen sonucu vermekten uzaklaştığını ve verilen avantajların erozyona uğramakta olduğunu zamanında fark edip, 1975 yılında, ayrıca gümrük birliğinin tamamlamadan yaptığı, tam üyelik başvurusu sonucu tam üye olup birliğini tamamlamıştır.

Bu durumda, AT'ye tam üye olmadan, üçüncü ülke sayılırken Gümrük Birliğini kuran ilk ve belki de tek ülke Türkiye olacaktır. Bu nedenle, Ortaklık Anlaşması, Türkiye-AT gümrük birliğinin çatısını, 1960'lı yılların anlayışı ile, Anlaşmanın 10.maddesinde oluşturmuş ve 11 ila 27. maddeler arasındaki bölümde, bu birliğe dahil olacak diğer alanları saymış ise de, geçmişte tam üye olmadan gümrük birliği kuran başka örnek olmadığından, bu oluşumun ne kadar geniş olarak ekonomik ve sosyal konuları kapsayacağı ve uygulama koşullarının nasıl olacağı belirgin değildir.

2.1. Ankara Anlaşmasına Göre Gümrük Birliği'nin Kapsamı

Mevcut Ortaklık Anlaşmasına ve eki Katma Protokole göre Gümrük Birliğinin çerçevesi ve Geçiş Döneminin koşulları şöyle çizilmektedir¹²:

1. Gümrük Birliği prensipte sanayi ürünlerini kapsamaktadır (OGT'de 24. - 99. bölümler arası); yani AKÇT yetki alanına giren demir ve çelik ürünleri de bu kapsama dahildir.

Ancak, Ankara Anlaşması Avrupa Topluluklarının, 1963'lerde üç ayrı Topluluğun biri olan AET ile yapılmış olması nedeniyle, AKÇT yetki alanına girmekte olan ürünler bu anlaşmanın kapsamı dışında kalmaktadır. Bazı demir ve çelik ürünleri olan bu kategoriyi de, Anlaşmaya dahil etmek için, Katma Protokolla birlikte (23 Nisan 1970'de) AKÇT ile de bir Anlaşma imzalanmıştı. Ancak söz konusu anlaşmanın uygulama usul, süre ve koşulları henüz saptanmamış olduğundan, söz konusu ürünleri Gümrük Birliği dahil etmek için AKÇT ile anlaşmanın yenilenmesi gerekecektir.

2. Geçiş Döneminin süresi normalde 12 yıldır. Fakat Türkiye, listesi ayrıcalık istenen mallarda gümrük engellerini 22 yılda kaldıracaktır.

AT, Türkiye sanayi ürünleri ithalatında gümrükleri 1 Eylül 1971'den, Türk tarım ürünleri ithalatında da 1 Ocak 1987'den itibaren kaldırmıştır (Tarım ürünlerinde gümrüklerden daha etkili diğer önlemler devam etmektedir).

Türkiye, Katma Protokolün yürürlüğe girdiği 1 Ocak 1973'den itibaren, AT sanayi ürünlerine gümrük engellerini genelde 12 yılda, ayrıcalıklı mallarda da 22 yılda kaldıracaktır.

1973 ve 1976'da takvimine uygun olarak yapılan iki indirimden sonra, kendi ekonomik ve sosyal sorunları nedeniyle Türkiye, gümrüklerle ilgili yükümlülüklerini 1988'e kadar durdurmuştur. 1988'den sonra yeniden başlatılan uygulama sonunda 1994'te bir takım indirimler elde edilmiştir.

¹² CEYHAN, Ibid., s.160.

TABLO: 4 TÜRKİYE'NİN OGT'YE UYUM TAKVİMİ

Yıllar	12 AYLIK LİSTE				22 YILLIK LİSTE			
	Katma Protokol		Gerçekleşme		Katma Protokol		Gerçekleşme	
	Yıllık	Toplam	Yıllık	Toplam	Yıllık	Toplam	Yıllık	Toplam
1973	—	—	—	—	—	—	—	—
1974	—	—	—	—	—	—	—	—
1975	—	—	—	—	—	—	—	—
1976	—	—	—	—	—	—	—	—
1977	20	20	—	—	—	—	—	—
1978	—	20	—	—	—	—	—	—
1979	—	20	—	—	—	—	—	—
1980	20	40	—	—	—	—	—	—
1981	—	40	—	—	—	—	—	—
1982	20	60	—	—	20	20	—	—
1983	—	60	—	—	—	20	—	—
1984	—	60	—	—	—	20	—	—
1985	40	100	—	—	—	20	—	—
1986	—	—	—	—	—	20	—	—
1987	—	—	—	—	30	50	—	—
1988	—	—	20	20	—	50	20	20
1989	—	—	—	20	—	50	—	20
1990	—	—	20	40	20	70	—	20
1991	—	—	—	40	—	70	—	20
1992	—	—	<u>20</u>	<u>60</u>	—	70	<u>20</u>	<u>40</u>
1993	—	—	10	70	—	70	20	60
1994	—	—	10	80	30	100	10	70
1995	—	—	—	—	—	—	—	—

Kaynak: Haluk CEYHAN, *İşletmeler Yönünden Türkiye - Avrupa Birliği, ?*, İstanbul, 1994; s.162.

3. Türkiye AT + EFTA dışından yapılacak ithalatta OGT uygulayacaktır. 1993 başı itibariyle sağlanan uyum:

Eski 12 yıllık listede %80

Eski 22 yıllık listede %70

Bundan sonra, 1995 sonunda bu gümrükler:

- AT + EFTA ülkelerinden ticarete tamamen kaldırılacak,
- Diğer ülkelerden ithalatta da OGT ile aynı olacaktır.

Türkiye 1983'ten itibaren gümrük vergilerinde bütün dünya ülkelerine yönelik olarak, büyük indirimler yapmıştır. Bu nedenle 1983'ten sonra uygulanan gümrük vergisi uzun süre AT'ye taahhüt edilenden düşük olmuştur. Ayrıca Türkiye'nin bu

“indirilmiş gümrük vergilerini” bütün dünyaya uygulaması, AT’nin “kendine anlaşmada öngörülmüş olan avantajın” verilmediği yakınmasına da yol açmıştır¹³.

Böylece AT için iki tür gümrük vergisinden söz edilir olmuştur;

I. Bütün dünyaya uygulanan gerçek vergi,

II. Katma Protokol gereği, AT’ye kağıt üzerinde, Türk Gümrük Tarifesi’nin 20 Kasım 1970 günü geçerli durumu üzerinden indirilmekte olan teorik vergi.

Diğer yönden Türkiye, geleneksel olarak ithalatta, gümrük vergisine ek olarak: liman resmi, belediye hissesi, damga resmi gibi, matrahları da çeşitli olan ve toplamı %21’e varan vergi veya resim tahsil etmekteydi, bunlara 1983’ten sonra önemli miktarlara erişen bir koruma olan Toplu Konut Fonu’da eklenmiştir. Topluluk bu uygulamalardan da hep yakınmış ve anlaşmalara uygun olmadığını ileri sürmüştür.

Türkiye Gümrük Birliğine hazırlık çalışmaları çerçevesinde, 1 Ocak 1993’ten itibaren¹⁴:

— İthalatta alınan çeşitli resimleri (Toplu Konut Fonu hariç) kaldırmış, tek bir gümrük vergisi haline getirmiştir.

Gümrük Tarife Cetvelinde de AT - EFTA için özel bir sütun açarak, Katma Protokole göre olması gereken değeri koymuş, diğer ülkeler sütununda en az %10 daha yüksek vergi oranı belirlemiştir. Bu nedenle Türkiye-AT arasındaki dış ticarete Tercihli Rejimden yararlanacak malları belirlemek üzere kullanılması gereken ve 1971’den beri AT tarafının Türk ihraç mallarında aradığı ATR belgeleri, 1993’ten itibaren AT + EFTA’dan ithalatımızda Türk ithalatçıları için de önem kazanmıştır.

4. Topluluk, bütün üye ülkeler adına olduğu gibi, Türkiye adına da dış ticaret ve tarife müzakerelerini yürütecek ve dış ticaret anlaşmaları yapacaktır.

5. Türkiye, AT’nin üçüncü ülkelerle yapılmış olduğu, geçerli bütün dış ticaret anlaşmalarını, hak ve yükümlülükleri ile birlikte üstlenecektir.

AT’nin yapmış olduğu pek çok anlaşma arasında, Türkiye’yi baştan çok yüklenmemek için, sadece¹⁵:

¹³ CEYHAN, Ibid., s.163.

¹⁴ CEYHAN, Ibid., s.163.

¹⁵ CEYHAN, Ibid., s.164.

- EFTA ve Orta Avrupa Ülkeleri, İsrail, Malta ve Kıbrıs ile serbest ticaret anlaşmalarını,
- Akdeniz Bölgesi Ülkeleri ile anlaşmaları, üstlenmesi istenebilecek gibi görülmektedir.

6. Dış ticarete rekabet bozucu eylemlerle (damping, kopyacılık, sinai mülkiyet hakları...) mücadelede Topluluk mevzuatı uygulanacak ve Topluluğun idari kararları geçerli olacaktır.

7. AT Rekabet hukuku uygulanacaktır:

- Doğrudan sübvansiyon verilemeyecek,
- İşlemlerde ithal malı ile yerli üretim veya milli şirket ile yabancı şirket arasında farklı muamele yapılamayacaktır,
- Pazarda şirketlerin egemen durumlarını kötüye kullanmaları önlenecektir,
- Ticari tekeller AT hukukuna göre düzenlenecektir.

8. Ekonomide, fiyat seviyesi kararlılığı içinde, sürekli ve dengeli genişleme sağlanırken, genel ödemeler bilançosunda denge sağlamak ve paraya iç ve dış güveni devam ettirmek için gerekli ekonomi ve para politikaları tesis edilecek ve AT ile uyum sağlanacaktır.

9. Anlaşmada ve Protokolde açıkça söylenmemiş olmasına rağmen, işin doğası gereği:

- AT'nin gümrük mevzuatı ve usulleri aynen uygulanacak.
- AT'nin Bütünleştirilmiş Gümrük Nomanklotürü TARIC kabul edilip uygulanacaktır.

10. Aynı pazar içinde, eşit rekabet koşullarının sağlanabilmesi için, Tek Pazar mevzuatının "malların serbest dolaşımı" esaslarına uyulacaktır.

11. AT Tarım Politikasına uyum için çalışmalar ve AT tarım ürünleri için tercihli rejim başlatılacaktır.

12. AKÇT yetki alanına giren ürünlerin Gümrük Birliğine dahil edilmesi için, bu topluluk ile ayrı bir anlaşma yapılacaktır.

13. Kamu ihaleleri bütün Topluluk üyelerine açık olacaktır¹⁶.

¹⁶ CEYHAN, Ibid., s.164.

II. AT ÜLKELERİ ÜZERİNDE GÜMRÜK BİRLİĞİNİN DEĞİŞİM YÖNÜNDEKİ ETKİLERİ

A. ULUSLARARASI EKONOMİK BÜTÜNLEŞMELER

İkinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda Dünya Ekonomik yaşamında yaşanan en belirgin ve iz bırakıcı değişimlerden birisi de, Uluslararası ekonomik bütünleşme alanındaki gelişmelerdir.

Uluslararası ekonomik bütünleşme, genellikle, çeşitli ulusal ekonomilerin, farklı derece ve yoğunlukta olmakla birlikte bütünleşmesi, tekleşmesi olarakda tanımlanabilmektedir. Bu tekleşme ya da bütünleşme, bazen dış dünya ile ilişkilerde ulusal ekonomilerin bağımsızlığını korurken-Efta da olduğu gibi- bazan de bu bağımsızlığı, uluslar üstü bir yetkinin emrine bırakarak, -Avrupa Birliği'nde olduğu gibi- ortadan kaldırmaktadır.

Küreselleşme ya da global bütünleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, toplumsal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen, ancak birbirleri ile bağlantılı birtakım olguları içermektedir. Küreselleşme, bir anlamda, ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel değerler çerçevesinde oluşmuş değerler ve birikimlerin ulusal sınırları aşarak, Dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Ülkelerdeki çeşitli piyasaların işleyiş biçimleri ve bu piyasaların birbirleri ile olabilecek bağlantıları hakkındaki ortak düşünceler, benimsenecek siyasal sistem, demokrasi, insan hakları, çevre bilinci benzeri düşüncelerin evrenselleşmesi, küreselleşmesi düşüncesi hep bu kapsam içinde ele alınabilmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sona erdiğinde, ABD ekonomik, toplumsal ve siyasal bir uluslararası yapılanmayı amaçlamıştır.ABD öncülüğünde BM sistemi kurulmuştur. IMF (Uluslararası para sistemi), Dünya Bankası benzeri uluslararası ekonomik kuruluşlar ve GATT (Ticaret ve Tarifeler Genel anlaşması), Dünya ekonomisinde pazar kurallarının işlemlerini sağlayacak amaç ve ereklerle donatılmışlardır.Bu kuruluşlar, anlaşmalar ve bunların uğraşları çerçevesinde Dünyada hem bir küreselleşme, hem de bir dayanışma ortamı sağlanmak istenmiştir¹⁷.

¹⁷ Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye, KOSGEB**, Ankara, 1995, s.2.

Aynı dönemde, İkinci Dünya Savaşından yıkık çıkan B. Avrupa, Marshall planı çerçevesindeki yardımlarla yeniden kalkınmaya ve onarılmaya başlamıştır. Uzak doğu, Latin Amerika, Okyanusya ülkeleri, Bağımsızlıklarını yeni yeni kazanan sömürgelerle birlikte Dünya pazarlarındaki yerlerini almışlardır. Bu arada, bir yandan tarım sektöründeki teknolojik devrim, öte yandan çok uluslu, uluslararası şirketlerin sayılarının ve faaliyetlerinin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere artması, üretimin, sermayenin, ticaretin ve işgücünün uluslararası nitelikler taşımalarına neden olmuştur.

Günümüz dünyasında yaygınlık kazanan ekonomik bütünleşme hareketi, önce, 1950 ve 1960'lı yıllarda, Uluslararası ticaret alanında etkisini göstermeye başlamıştır. GATT sistemi içerisinde kodifiye edilen kurallar ile uluslararası mal ticareti bir disiplin altına alınmaya çalışılmıştır. 1970 ve 1980'li yıllarda başlayan mali ve öteki hizmet piyasalarının, yatırımların bütünleşmesi süreci ise, yine GATT içerisinde son Uruguay turları sonrasında, belirli kurallara bağlanmış bulunmaktadır. Bu gelişmeler de küreselleşmeye ve bütünleşmeye yeni bir ivme kazandırmaktadır. 1990'lı ve sonrası yıllarda, bu sürecin temel belirleyicileri, uluslararası sermaye akımları ve dolaysız yatırımlar olacaktır.

Yirmibirinci yüzyıla beş kala dünya, geleneksel siyasal blokların ortadan kalktığı, her alanda (Ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmenin sınır tanımaz bir biçimde önemli değişimlere yol açtığı bir süreci yaşamaktadır. Mal ve finans piyasaları, ulusal sınırları sürekli olarak zorlamakta ve ülkelerin bireysel boyutlarını aşmaktadır. İletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki hızlı gelişme ise, hem bu sürecin bir ürünü, hem de motoru işlevini görmekte ve dünyayı ekonomik, siyasal ve kültürel bir küreselleşmeye, bütünleşmeye doğru itelemektedir.

Öte yandan, iletişim teknolojisinde ortaya çıkan ve "karşılıklı etkileşim sağlayan" gelişmeler, Dünyanın her yöresinde, evrensel standartta bir tüketim özlemi yaratmıştır. Bu durum ise, ulusal gelirin ve toplumsal gönencin arttırılmasını ve üstelik bunun çevreye özen göstererek ve uluslararası standartta mal ve hizmet üretilerek yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu özelemler karşısında ülkelerin bilgiye olan gereksinimleri giderek artmaktadır. Geleneksel endüstri çağından bilgi çağına geçiş, özellikle gelişmiş ülkelerde, büyük önem kazanmıştır.

Çok yanlı üretim, ticari ve finansal ilişkilerin gelişmesi, küreselleşmeye hız kazandırdığı gibi, birliğinde benzer özelliklere sahip olup da, aynı coğrafi bölge içe-

risinde olan ülkeleri, güçlerini birleştirici yoğun bölgesel ilişkiler içerisine itmektedir. Bölgesel birleşme hareketleri, kimilerine göre, gelecekte en geniş anlamı ile oluşacak bir küreselleşmeye, geniş çaplı bir serbest ticari ve finansal bütünleme ortamına geçişin bir aşamasını oluşturmaktadır. GATT Uruguay turları sonrası varılan nokta ile bu evrensel bütünleşmeye gidiş sürecinin takvimi de ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Uluslararası bölgesel ekonomik bütünleşme oluşumlarını, birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılabilir olmaları zorluk taşımakla birlikte, bütünleşme derecelerine bağlı olarak beş grupta toplamak mümkündür¹⁸.

1. Serbest Ticaret Bölgeleri: Bu bölgeler arasında, mal değişimine uygulanmakta olan tarife ve kota benzeri engelleri kaldırarak, malların serbest dolaşımını sağlayan bir anlaşmaya dayanmaktadır. Serbest ticaret bölgesi anlaşmasına taraf olan ülkeler, anlaşma dışında kalmış ülkeler ile olan ilişkilerinde, yani bu ülkelerle olan ticari ilişkilerinde tarif koymak, kaldırmak ya da değiştirmek konularında, bağımsızdırlar.

2. Gümrük Birlikleri: Gümrük Birliğini oluşturan ülkeler, kendi aralarındaki ticarete uygulanmakta olan gümrük ve benzeri tarifeler ile miktar kısıtlamalarını ortadan kaldırırken, birlik dışında kalan ülkelere karşı ortak bir Gümrük tarifesi uygulamaktadırlar. Ortak Gümrük tarifesiyle amaçlanan ticaretin yön sapmasına uğramasıdır.

Gümrük Birlikleri ile serbest ticaret bölgeleri arasındaki temel fark, birlik dışından yapılan ithalata uygulanan gümrük tarifeleri konusunda kendini gösterir. Serbest Ticaret Bölgesinde, bölge içinde yer alan ülkeler kendi bağımsız gümrük tarifelerini ve ticaret kurallarını, bölge dışı ülkelere bağımsız biçimde uygularken, Gümrük Birliğine katılan bir ülkenin, birlik dışı ülkelere karşı uygulayacağı gümrük tarifesi ve mevzuatı ortak ve tektir.

Gümrük Birliğinde üretim faktörlerinin ülkelerarası akışını mümkün kılacak bir serbesti olmadığı gibi, ekonomi politikalarının uyumlaştırılması da gerekmez.

3. Ortak Pazar: Ekonomik bütünleşme çeşitlerinden, bütünleşme ve yakınlaşma derecesine bağlı olarak üçüncü sırada yer alan Ortak Pazarda, Gümrük Birliğindeki mal ve hizmetlerin serbestçe dolaşımı yanında, üretim faktörlerinin de serbestçe dolaşımı söz konusudur.

¹⁸ ALTINTAŞ, Ibid., s.4.

Gümrük Birliğinde malların serbest dolaşımından beklenen, bu durumda üretim faktörleri fiyatlarının eşitlenmesidir. Malların serbest dolaşımı, o malların üretiminde kullanılan üretim faktör fiyatlarının da, dolaylı bir biçimde, eşitlenmesini mümkün kılacaktır.

Ortak Pazar, gerçekte, Gümrük Birliğinin doğal bir sonucudur. Üyeler arasındaki emek, sermaye ve girişimci gibi üretim faktörlerinin Birlik içinde serbestçe dolaşabilmeleri sağlanmış ise, Gümrük Birliği için gerekli koşulların varlığının sürmesi durumunda, üye ülkeler arasında bir Ortak Pazar kurulmuş olur. Ortak pazar içinde böylece, malların yanı sıra üretim faktörlerinin de serbestçe dolaşımı sağlanır.

4. Ekonomik Birlik: Birlik, ekonomik bütünleşme çeşitleri içinde, en son aşamayı temsil etmektedir. Serbest Ticaret Bölgesi, Gümrük Birliği ve Ortak Pazardan daha ileri bir aşama olan bu bütünleşme aşamasında, sıra, ulusal politikaların uyumlaştırılmasına, ortak politikaların belirlenmesine gelmektedir. Ortak Tarım Politikası, ortak ticaret politikası, ortak vergileme kuralları, ortak destekleme önlemleri, ortak para birimi ve ortak para politikası benzeri alanlarda Birliğe giden ülkeler, bağımsız karar alma yetki ve haklarını, bütünleşme derecesine bağlı olarak, bir üst karar organına aktarmaktadırlar. Ortak politikaların bir bölümü, Birliğe giren ülkelerin yapısal sorunlarını çözümleyici bir bölümü makro ekonomik politikaların uyumlaştırılmasını sağlayıcı, bir bölümü ise, bütün birlik üyeleri tarafından alınması ve uygulanması gereken konularla ilgili olacaktır. Tanıma sorunları, tekellerin ortaya çıkardığı sorunlar, ticarete konan engellerin kaldırılması birincilere mali, parasal ve ödemeler dengesi sorunları, harmonize edilmesi gereken unsurlar olarak ikincilere örnek verilebilir. Bütün bir ekonomik yapıda, unsurların farklı boyutlarını daha uyumlu duruma getirecek bir dizi hukuksal kurumların ve kuralların yaratımı da üçüncüye örnek gösterilebilir. Bunlar, ülke içinde yurttaş olmaktan doğan bir takım hakları, birlik üyesi ülkelerde de geçerli olan haklar olarak karşımıza çıkarmaktadır¹⁹.

5. Siyasal Bütünleşme: Bütünleşme hareketlerinin temel amacı olmasa bile siyasal yakınlaşma, ekonomik bütünleşmenin can alıcı noktalarının başında gelmektedir. Ekonomik koşulların dünya ekonomileri arasında belli bir iç bağımlılık yarattığı bilinen gerçeklerdendir. Ekonomik koşulların ve çıkarların ortaya koyduğu engelleri kaldırıp, mal ve faktör hareketlerini serbest bırakmak, hem rekabetin avantajlarından

¹⁹ ALTINTAŞ, Ibid., s.6.

yararlanmak, hem de tamamlayıcılığın açıklarının kapatılmasına olanak vermek, kendi başına iç bağımlılığın yapamayacağını bir politika önlemi olarak gerçekleştirmek kuşkusuz önemlidir. Fakat iyi bir ekonomik bütünlük için, aynı zamanda, siyasal yakınlaşma ve dayanışma ve bunu dünya ölçeğinde ortak yararlarla oturtma da önemli olmaktadır.

TABLO 5 : Uluslararası Ekonomik Bütünleşmeler Aşamaları

	Serbest Ticaret Bölgesi	Gümrük Birliği	Ortak Pazar	Ekonomik Birlik
Üyeler arasında				
GV ve miktar kısıtlamaları	YOK	YOK	YOK	YOK
Üyeler arasında				
ortak tarife	YOK	VAR	VAR	VAR
Üretim faktörlerinin				
serbest dolaşımı	YOK	YOK	VAR	VAR
Politikalar ve kurum- larda uyum ve ben- zerlikler	YOK	YOK	YOK	VAR

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye, KOSGEB**, Ankara, 1995, s.7.

Ülkelerin kendi ekonomilerini geliştirme amacıyla aldıkları önlemler çeşitlidir. Bunlardan en çok kullanılan yol korumacılıktır. Korumacılığın amacı yerli üretici ve tüketiciyi korumak şeklinde farklılaşabilmektedir.

Özü mal ve hizmetlerin uluslararası akışında devletlerin özendirici ya da caydırıcı yönde müdahalelerinin olmaması şeklinde tanımlanabilecek olan serbest ticaret; Dünya ekonomisi tarihinde bilinen ve kabul edilen tüm avantajlarına rağmen hala geçerli değildir.

Dünya ekonomisi, birbirinden siyasal sınırlarla ayrılan bölünmüş ve parçalanmış

bir görünümdeydir. Ulusal ekonomiler arasında gerek mal ve hizmet akımı dolaşımı gerekse de üretim faktörlerinin serbestçe yer değiştirmesi söz konusu değildir.

1. EKONOMİK ENTEGRASYON AŞAMALARI

Uluslararası ekonomiler arasında bu bölünme ve parçalanma derecesini azaltmak yönündeki çabalara ise, genel bir terim olarak “ekonomik bütünleşme” denmektedir. Ekonomik bütünleşme bir süreçtir. Bu süreçte ekonomik bütünleşmeye taraf olan ülkeler arzulanırları birleşme ve yakınlaşma derecesine göre çeşitli aşamalardan geçebilirler. Gümrük Birliği ekonomik entegrasyonun aşamalarından birisini oluşturmaktadır. Bu aşamaları en zayıf bütünleşme çabalarından başlayarak, şu şekilde sınıflandırabiliriz.

1.1. Ekonomik İşbirliği Anlaşmaları

Bu anlaşmalarla, anlaşmaya taraf ülkeler arasındaki ticaret hacmini artırmak amaçlanır. Bu gruptaki daha önemli anlaşmalar ise, ülkelerarası ticaret üzerindeki çeşitli engelleri azaltmak ya da ortadan kaldırmak ve yeni ticaret engelleri konulmasını önlemek amacıyla yönelik olanlardır. OECD, GATT, UNCTAD bu grup için verilebilecek başlıca örneklerdir. Bu anlaşmaların, daha ileri bütünleşme çabaları için bir adım teşkil etmeleri olasıdır. Nitekim, 2. Dünya Savaşı’ndan sonra kurulan OEEC AET’nin kurulmasında geniş ölçüde etkili olmuştur²⁰.

1.2. Serbest Ticaret Sahaları

Bu aşamada, üye ülkelere üretilen malların ticaretini tümüyle serbest bırakarak ortak bir piyasa yaratmak amaçlanır. Bunu sağlamak için de üyeler arası ticareti engelleyen gümrük vergileri ve gümrükdışı ticaret engelleri kaldırılır. Ne var ki, üyelerin serbest ticaret sahası dışında kalanlara ortak dış tarife ve uyumlaştırılmış bir ithalat rejimi uygulama zorunluluğu yoktur. Ayrıca mallar için yaratılan ortak piyasa, üretim faktörleri açısından geçerli değildir. Özellikle birlik dışı ülkelere ortak bir dış tarife uygulanmayışı önemli sorunlar yaratır.

²⁰ VAKIFBANK, GB’nin Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri, VAKIFBANK ARAŞTIRMA DİZİSİ, S.1, Ankara, 1996, s.12.

Serbest ticaret sahalarına, 1960 yılında kurulan LAFTA (Latin Amerika Serbest Ticaret Birliği), 1981 yılında bunun yerini alan ALADI (Latin Amerika Bütünleşme Birliği), 1960'da İngiltere'nin öncülüğünde gerçekleştirilen EFTA (Avrupa Serbest Ticaret birliği) örnek verilebilir²¹.

1.3. Gümrük Birlikleri

Gümrük birliği aşamasında, gümrük birliği üyeleri arasındaki ticaret üzerindeki her türlü engel (kota, gümrük, ithal ve ihraç yasakları gibi) kaldırılır ve birlik dışı ülkelere karşı ortak bir dış tarife (OGT) ve ithalat rejimi uygulanır. Ayrıca gümrük hasılatı tek bir elde toplanarak, önceden saptanmış ölçütlere göre paylaşılır. Dolayısıyla gümrük birlikleri serbest ticaret sahalarına göre daha ileri bir bütünleşme aşamasını temsil ederler. Ne var ki, gümrük birliklerinde de, yalnızca mallar için ortak bir piyasa yaratılır. Üretim faktörlerinin birlik içinde serbest dolaşımı öngörülmemiştir.

Gümrük birliklerinin en önemli ve güncel örneği, AET (Avrupa Ekonomik Topluluğu)dur²².

1.4. Ortak Pazar

Bir gümrük birliğinde malların yanı sıra, üretim faktörlerine de hareket serbestisi kazandırılması, ekonomik bütünleşme aşamasında daha iyi bir aşamayı simgeleyen “ortak pazar” yaratılmasına yol açar. Malların, sermayenin, işgücünün yanı sıra hizmet edimi serbestisinin de ortak pazar çerçevesinde ele alınması gerekir.

Ortak pazarın kimi yazarlarca vurgulanan önemli bir özelliği, tarifedışı engellerin kaldırılmasıdır. Gerçekten, gümrük birliği aşamasında, yalnızca gümrükler ve miktar sınırlamalarının kaldırılmasının, birlik üyeleri arasındaki serbest ticareti sağlamada yetersiz kaldığı, AET uygulamasında açıkça ortaya çıkmıştır.

Bir ortak pazarda işgücü ve sermayenin serbest dolaşımı, para ve istihdam politikalarında da bir uyumlaştırmayı zorunlu kılar. Dolayısıyla, üretim unsurlarının hareket serbestisi kazanma koşulunu, belirli ekonomik, mali ve sosyal politikaların uyumlaştırılması koşuluyla birlikte düşünmek gerekir.

²¹ VAKIFBANK, Ibid., s.12.

²² VAKIFBANK, Ibid., s.13.

1.5. Ekonomik Birlik

Bir ortak pazar ile bir ekonomik birlik arasında kesin sınırlar çizmek kolay değildir. Bununla birlikte, bir ekonomik birliğin belirgin özellikleri şöyle özetlenebilir.

Ekonomik birlik, bir ortak pazarın üzerinde, ekonomi politikalarının önemli alanları ile piyasa düzenlemesi yanı sıra, makroekonomi ve para politikaları ile gelirin yeniden bölüşümü politikalarında, ileri derecede eşgüdüm ve hatta birleşme gerektirir. Ayrıca, üçüncü ülkelere karşı ortak bir dış ticaret politikası izlenir.

1.6. Ekonomik ve Parasal Birlik

Ekonomik ve parasal birlik (EPB) bir bütünün tamamlayıcı parçalarıdır. Ekonomik Birliği yukarıda tanımladık. Parasal birlik için ise:

- Ulusal paraların tam ve geri dönülmez bir biçimde konvertibl oluşunun garantilenmesi,
- Birlik içinde sermaye hareketlerinin tümüyle serbestleştirilmesi ve bankacılık ile diğer mali piyasaların bütünleşmesi,
- Ulusal paralar aasındaki dalgalanma marjlarının ortadan kaldırılması ve döviz kurlarının geri dönülmez biçimde kilitlenmesi,

koşullarının varlığı gerekir.

Görüldüğü gibi, parasal birlik için tek bir paranın varlığı koşul değildir. Tam konvertibilite çerçevesinde, geri dönülemez biçimde sabitleştirilmiş döviz kurlarının varlığı yeterlidir. Bununla birlikte, tek paranın kabulü, psikolojik etkileri dışında, farklı ülke paralarını birbirine çevirme masraflarını ortadan kaldıracaktır.

EPB'nin bu derecelere gelebilmesinin, birlik üyeleri arasında siyasal açıdan da ileri bir bütünleşmeyi zorunlu kılacağı açıktır. Bu açıdan EPB ile siyasal bütünleşme arasında yakın bir paralellik geçerlidir²³.

2. KORUMACILIK

Genel anlamda dış ticaret politikasının başlamasıyla birlikte, bir taraftan korumacılığın azalması için çaba harcanırken, diğer taraftan koruma önlemleri genellikle

²³ VAKIFBANK, Ibid., s.14.

artarak ve yeni biçimler kazanarak günümüze kadar gelmiştir.

Korumacılık genellikle uygulayan ülkenin kendisine olduğu kadar, Dünya ekonomisine de zarar vermekte ve korumanın maliyetini diğer ülkeler ödemektedir.

Oysa liberalizasyona tüm ülkelerin birlikte gitmesi durumunda, hem tek tek ülkelerin hem de bir bütün olarak tüm Dünya ekonomisinin bundan yarar sağlayacağı ve Dünya refahının topyekün artacağı bilinen bir gerçektir.

Korumacılığın,yani ülkelerin ulusal sanayilerini dış rekabete karşı korumalarının kökeninde yatan ana neden, ülkeler ve sanayiler arasında dikkate değer rekabet gücü farklılıklarının bulunmasıdır.

Farklılıkları gidermek için,yapısal dengesizliklerin kaldırılması gerekiyorsa da ülkeler arası farklılıklar genelde azalmamakta artmaktadır.

Ticaret partnerleri arasında çeşitli sektörlerdeki verimlilik artış hızları farklılık gösterdikçe, yapısal uyum için alınan önlemlerin sonuçlarının alınmasının daha uzun döneme yayıldığı ve bu nedenle korumacı önlemlerin hükümetlerce, bilinen mahzurlarına rağmen en azından kısa dönemde karşılaşılan sorunların üstesinden gelmenin tek çıkar yolu olarak algılandığı görülmektedir.

Ülkelerin koruma uygulamalarının nedenleri çeşitlidir; bunları şöyle sıralayabiliriz²⁴.

- a) Dış ticaret hadlerinin iyileştirilmesi ve bu yolla ülke refahının artırılması,
- b) Yurt içindeki emeğin daha ucuz olan yabancı emeğin rekabetine karşı korunması,
- c) İstihamın artırılması ve ödemeler bilançosu açıklarının kapatılması,
- d) Genç endüstrilerin korunması,
- e) Ulusal güvenlik açısından önemli olan stratejik ulusal sanayilerin korunması,
- f) Başka ülkeleri koruma oranlarını düşürmeye zorlamak,
- g) Ulusal üreticileri dampinge karşı korumak.

Hangi tür olursa olsun korumacılık politikaların iktisadi refahı olumsuz etkilediğine bir daha dikkat çekmek isteriz.

²⁴ VAKIFBANK, Ibid., s.14.

2.1. Korumacılık Türleri

Uluslararası ticarete konu olan engeller genel olarak, tarife engeller (gümrükler) ve tarife dışı engeller olarak sınıflandırılabilir.

Tarifeler, dış ticarete konu olan mallar üzerine konan vergilerdir.

Dış ticarete konu olan mallar “ihraç edilen mallar” ve “ithal edilen mallar” olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bu açıdan bakıldığında tarifeleri de “ithalat tarifeleri” ve “ihracat tarifeleri” diye ikiye ayırmak mümkündür.

Yaygın olarak kullanılan tarife türü, ithalat üzerine konan taifelerdir. İhracat tarifeleri ise daha ender olarak kullanılmakta ve ithalat üzerine konan tarifelerin aksine, ulusal sanayii korumaktan çok bir vergi hasılatı elde etmek amacıyla uygulanmaktadır.

Tarife dışı engeller; gümrük tarifelerinin dışında uluslararası mal ve hizmet akımlarını serbest ticaret koşulları altındaki normal gelişme seyrinden saptıran her türlü amaç ve politikalar olarak tanımlanabilir.

Sözkonusu kısıtlamalar, ihracat yönlü ve ithalat yönlü olarak iki gruba ayırmak mümkündür.

İthalat yönlü tarife dışı kısıtlamalar, ithal mallarının yurtiçi fiyatlarını yükselterek yerli üreticileri korur. İhraç yönlü tarife dışı kısıtlamalar ise, suni olarak dış satışları arttırmak için ihracata yapılan yardımlar ile ihracatın kısıtlanması için alınan tedbirleri kapsar.

Tarife dışı engeller tarifelerden farklı olarak kesinlik taşımaz ve geniş ölçüde idari kararlara bağlı olduğundan zaman içinde büyük değişiklikler gösterir, bu nedenle ihracat ve ithalat üzerinde artan bir risk ve belirsizlik yaratırlar.

Tarife dışı engelleri incelediğimizde karşımıza çok çeşitli uygulamalar çıkmaktadır. En bilinen ve en yaygın olarak kullanılan türler şöyle sayılabilir:

2.1.1. İthalat kotaları

Hükümetler tarife sisteminde olduğu gibi ithal edilen bir mala gümrük vergisi

koymak yerine, doğrudan ithalat hacmini fiziki miktar veya değer olarak sınırlandırabilirler²⁵.

Kotalar ithalatı kısıtladıkları ölçüde, yerli sanayii dış rekabetten korur ve ödemeler bilançosunda düzeltici etki doğururlar.

Kotalar tarifelere göre çok daha kesin bir koruma sağlamaktadırlar. Çünkü tarife uygulamasında yüksek tarifelerden de olsa ticaret mümkündür, tarife uygulamasında ihracatçı, bir ülkenin koyduğu gümrük duvarını sattığı malın fiyatını düşürerek aşabilir. Ancak kota uygulamasında böyle bir olanak yoktur.

2.1.2. Tarife-kotalar

Tarife-kotalar da son yıllarda uygulaması yaygınlık kazanan dış ticaret politikası araçlarındandır. Adından da anlaşılacağı üzere bu politika aracı, tarifelerle kotaların bir melezidir. Bu uygulamada, ithalat miktarı üzerinde bir üst sınır söz konusu değildir. Söz konusu olan, belli bir miktarda veya değerde malın, gümrüksüz olarak ithal edilmesi, bunu aşan kısmın daha yüksek tarife oranına veya oranlarına konu olmasıdır. Tarife-kotalar, tarifelerin ve kotaların hem teknik niteliklerini hem de idari güçlüklerini bünyelerinde taşıyan bir dış ticaret politikası aracıdır²⁶.

Bu politika aracı, çoğu uygulayıcı tarafından hem tarifeden hem de kotadan daha liberal bir araç olması nedeniyle yararlı bulunmakta ve benimsenmektedir.

2.1.3. İhracatın kontrolü

İhracat çeşitli şekillerde kontrol edilmektedir. Bunları şöyle sınırlayabiliriz²⁷;

Gönüllü ihracat kısıtlamaları

Bu uygulama iki ülke arasında yapılan anlaşmaya dayanır. Bu anlaşma ile ihracatçı ülke bellibir ithalatçı ülkeye yönelik mal ihracatını sınırlar. Bu kısıtlamalar günümüzde ticareti kısıtlama yönünde kullanılan çok önemli bir araç haline gelmiştir.

²⁵ VAKIFBANK, Ibid., s.16.

²⁶ VAKIFBANK, Ibid., s.16.

²⁷ VAKIFBANK, Ibid., s.17.

Uluslararası Mal Anlaşmaları

Belli bir malın Dünya piyasalarındaki fiyatına istikrar kazandırmaya yönelik olan bu anlaşmalar, genellikle üç değişik biçimde yapılmaktadır.

Birinci şekilde ihracatı kısıtlama anlaşması ile pazarlanan mal miktarı, üretici ülkenin üretim yada ihracatına kota konularak kontrol altına alınır.

Uluslararası mal anlaşmalarının ikinci şekli olan “tampon stok uygulaması” ise fiyatı daha önce belirlenmiş bir aralık içinde tutmayı amaçlar.

Bir diğer uygulama da çok taraflı anlaşmalardır. Bu anlaşmalar üretici ülkelerin anlaşma ile belirlenmiş miktardaki malının azami satış fiyatı ile tüketici konumundaki ülkelerin üretici ülkelere alacakları anlaşma ile belirlenmiş mal miktarının azami alış fiyatını belirlemektedir.

Bu konuya en iyi örnek GATT çevresindeki tekstil alanında yapılan ve sanayileşmiş ülkelerin geliştirmekte olan ülkelere yaptıkları tekstil ürünleri ithalatını kontrol altına almayı amaçlayan Çok Elyafıllar Sözleşmesidir.

2.1.4. Damping - Antidamping

Ihracat endüstrisindeki bir büyük firmanın malını dış piyasada, iç piyasadan daha düşük bir fiyattan satmasına damping adı verilir.

Genel olarak, ulusal sanayi dampingin yıkıcı etkilerinden koruma amacına yönelik ticaret sınırlamalarının haklı gösterildiğine tanık olunmaktadır.

Bu ticaret sınırlamaları genellikle, antidamping vergileri veya telafi edici vergiler şeklinde olmaktadır. Bu vergilerden amaç, damping uygulamasının yarattığı fiyat avantajını ortadan kaldırmak ve damping yoluyla düşük tutulan fiyatı, konuları denkleştirici vergi ile olması gereken düzeye çekmektir.

Hükümetler tüm damping uygulamalarına karşı çok büyük duyarlılık göstermekte ve yüksek antidamping vergileri veya telafi edici vergilerle bu uygulamaları önlemeye çalışmaktadırlar.

2.1.5. Üretim sübvansiyonları

Üretim sübvansiyonları belli bir ulusal üretim miktarını gerçekleştirmek amacıyla kullanılırlar. Tarife uygulamasından daha dolaysız bir politika aracıdır ve bu bakımdan ve iktisadi açıdan tarifelere üstündür.

2.1.6. İhracat sübvansiyonları

Hükümetler ithalatı ve ticareti kısıtlayıcı tedbirler yanında ihracatı arttırmak için de sübvansiyon vermektedirler. İhracat sübvansiyonu hükümet tarafından, bir firmaya dışarıya gönderilen her birim mal için yapılan ödemedir. Burada sübvansiyon edilen, ihracata konu olan malın yurtiçi üretimi değil, ihraç edilen kısmı olup bu ayırım çok önemlidir. İhracat sübvansiyonları, ihraç edilen ürünlere verilen dolayısıyla üretim sübvansiyonları şeklinde olabileceği gibi, ihracatçılara veya yabancı ithalatçılara piyasa faiz oranlarından daha düşük faiz oranlarında kredi sağlanma veya ihracatçıların vergi muafiyetlerinden yararlandırılması şeklinde de olabilir.

2.1.7. Ayırıcı Devlet satın almaları

Çoğu ülkelerde devlet, mal ve hizmetlerinin en önemli alıcılarından biridir. Devletin, mal ve hizmetleri satın alırken ulusal ve yabancı firmalar arasında ayırım gözetmesi oldukça yaygın olarak rastlanan bir uygulamadır.

Bu konuyla ilgili bir başka uygulama da, belli bir resmi kuruluşun, ithalat yerine başka bir resmi kuruluşun ürününü satın almaya zorlanmasıdır.

Ayırıcı uygulama her ne şekli alırsa alsın, sonuç ulusal firmaların sübvansiyon edilmesi anlamına gelmektedir.

2.1.8. İdari, teknik ve diğer engeller

Ürünlerin tüketici ve çevre için güvenli olmasını sağlamak amacıyla ülkeler bazı standartlar kullanmaktadırlar.

Doğrudan korumacılıkla ilgili olmasa bile, hükümetler tarafından alınan karar ve konan çok sayıda kurallar ticaretin serbestçe akmasını engellemektedir.

İdari ve teknik dış ticaret engelleri konusundaki en büyük zorluk, bu uygulamaların ekonomik etkilerinin ölçülmesinin çok güç olmasında yatmaktadır.

İdari ve teknik dış ticaret engelleri aslında dış ticareti doğrudan doğruya engelleme amacıyla oluşturulmazlar. Bunların dış ticaret üzerindeki etkileri de özü itibarıyla dolaylıdır. Ancak, en etkili tarife dış ticaret engelleri kadar etkili olabilmektedirler.

İthalat hacmini doğrudan etkileyen bütün idari ve teknik düzenlemeler “görünmeyen engeller” olarak da tanımlanmaktadır. Görünmeyen dış ticaret engellerinin uygulamada pek çok çeşitleri olup²⁸;

- Paketleme ve etiketlemeye ilişkin düzenlemeler,
- Sağlıkla ilgili kurallar,
- Kalite standartları,
- Gümrük işlemleri ve bu işlemlerle ilgili formaliteler,
- Milli standart düzenlemeleri,
- Lisanslar,
- Menşe şahadetnameleri,
- Sınırlardaki bürokratik işlemler,
- Çeşitli sebeplerle konan ambargolar.

görünmeyen dış ticaret engelleri olarak sayılabilir.

2.1.9. Kambiyo denetimi

Bu sistem genellikle kotalarla birlikte uygulanır. Kotalar mal akımlarının, kambiyo denetimi ise dış ödeme akımlarının kısıtlanmasına dayanır.

Hükümet yetkilileri, ülkenin döviz rezervlerine göre ithalat kotalarını belirler ve her mala ne kadar döviz tahsis edileceğine karar verirler.

2.1.10. Dış ticaretin Devlet tarafından yapılması

Devletin bazı belirli mallarda dış ticarete tekel kurması ve bu malların ticaretini bizzat kendisinin yürütmesidir.

²⁸ VAKIFBANK, Ibid., s.18.

2.1.11. Yerli girdi kullanma şartı

Ticaretin kontrolü ile ilgili bir yaygın uygulama da bir nihai mamulün belli bir parçasının dahilinde üretilmesi konusunda getirilen kurallardır.

Bu tür kurallar, yerli üretim faktörlerine ve kullanılan parçaların yerli üreticilerine koruma sağlamakta ve nihai ürünün üreticisinin kullandığı girdi fiyatlarını yükseltmektedir.

Yukarıda görüldüğü gibi en çok bilinen koruma türleri gümrük vergileri, fark giderici vergiler, birer miktar kısıtlaması olan kotalar, lisans olarak bilinen ithalat müsadeleri, teknik ambalaj ve sağlık standartları, nihayet özel gümrüklerde gümrükleme zorunluluğu ve benzeri gümrük dışı engelleri kapsayan başlıklar altında sıralanabilmektedir²⁹.

Her önlemin gerek üretici gerek tüketici üzerindeki etkisi farklı olduğundan, ürün tipine ve tüketimin niteliğine ve ekonomi ile sektörlerin içinde bulundukları durum gözetilerek zaman içinde farklı önlemler kullanılmaktadır.

B. SOSYO EKONOMİK GÖSTERGELER

KOSGEB aracılığı ile çeşitli kurum ve kuruluşlardan derlenen, ekonomik ve sosyal göstergelere ilişkin yaklaşık 166 veriyi içeren çalışma bilgilerinize sunulmuştur. Bu çalışmanın, belirli dönemlerde güncelleştirilmesi planlama-karar alma uygulama aşamalarında kaynak olarak kullanılmasını sağlayacaktır.

Kuşkusuz, işletmelerimizin etkinliklerine uygun olarak artan veri edinme gereksinimi derlenenlerle sınırlı değildir.

TABLO 6 : Yüzölçümü, Nüfus ve Nüfus Yoğunluğuna İlişkin Veriler

<u>Ülke Grubu</u>	<u>Yüzölçümü</u> <u>(Bin Km²)</u>	<u>Nüfusu</u>	<u>Nüfus Yoğunluğu</u> <u>(Kişi / Km²)</u>
AB (12'ler)	2.363.1	(1993) 346.799	147
AB (15'ler)	3.234	(1993) 368.455	114
AEA	3.661	(1993) 373.047	102
ABD	9.373	(1992) 255.020	27

²⁹ VAKIFBANK, Ibid., s.19.

JAPONYA	378	(1992) 124.336	329
TÜRKİYE	780	(1992) 58.775	75
DÜNYA	136.255	(1993) 4.572.000	41

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye,**
KOSGEB, Ankara, 1997, s.13.

TABLO 7 : Nüfusun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (1992 ve % Olarak)

<u>Ülke Grubu</u>	<u>(15'in Altı)</u>	<u>(15-654)</u>	<u>(65 +)</u>
AB (12'ler)	17.9	67.2	14.8
AEA	17.9	67.1	14.9
ABD	21.5	65.8	12.5
JAPONYA	18.2	69.5	12.3
TÜRKİYE	35.5	60.2	4.3

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye,**
KOSGEB, Ankara, 1997, s.13.

Türkiye nüfus ve yüzölçümü bakımından gerçekten büyük bir ülke. Nüfusu AB üyelerinin %17'si kadar. Yüzölçümü %25'i kadardır. AB ile diğer ülkelerinin nüfus, nüfus yoğunlukları ve yaş grupları Türkiyeninkiler ile karşılaştırmaları olarak Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmektedir.

TABLO 8 : GSYİH ve Birey Başına Düşen GSYİH (ECU cinsinden)

<u>Ülke Grupları</u>	<u>GSYİH (Milyar)</u>		<u>BDD GSYİH</u>	
	<u>1988</u>	<u>1992</u>	<u>1988</u>	<u>1992</u>
AB (12'ler)	4072	5421	12555	15616
AEA	4503	5930	12625 (1991)	15002
ABD	4105	4586	17929	22257
JAPONYA	2452	2834	13511	18771
TÜRKİYE	60 (1991)	89	2693 (1991)	3192

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye,**
KOSGEB, Ankara, 1997, s.14.

TABLO 9 : İşgücü ve Sivil İştihadam

<u>Ülke Grubu</u>	<u>İşgücü</u>		<u>Sivil İştihadam</u>	
	<u>Toplam</u>	<u>T.Nüfusun</u>	<u>Toplam</u>	<u>T.Nüfusun</u>
	(Bin)	% si	(Bin)	% si
AB (12'LER)	152.941	45.4	138.974	40.5
ABD	126.983	49.8	117.596	46.0
JAPONYA	65.784	52.9	64.362	41.0
TÜRKİYE (1990)	20.667	37.0	19.209	32.0

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye,**
KOSGEB, Ankara, 1997, s.14.

TABLO 10 : GSYİH'nin Sektörel Dağılımı - 1991 (%)

<u>Ülke Grubu</u>	<u>Tarım</u>	<u>Sanayi</u>	<u>Hizmetler</u>
AB (12'LER)	2.7	38.1	63.7
AEA	2.8	43.8	63.0
ABD	2.2	32.2	64.0
JAPONYA	2.4	34.1	53.8
TÜRKİYE (1990)	17.8	33.5	44.1

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye,**
KOSGEB, Ankara, 1997, s.15.

TABLO 11 : Sivil İştihadamın Sektörel Dağılımı - 1992 (%)

<u>Ülke Grubu</u>	<u>Tarım</u>	<u>Sanayi</u>	<u>Hizmetler</u>
AB (12'LER)	5.8	32.8	61.4
ABD	2.9	24.6	72.5
JAPONYA	6.4	34.6	59.0
TÜRKİYE (1990)	47.8	19.9	32.3

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye,**
KOSGEB, Ankara, 1997, s.15.

Tablo 8, GSYİH açısından açısından Türkiye'nin bugün bulunduğu noktayı ortaya koymaktadır. Tablo 10'da ise GSYİH ise aynı karşılaştırma sektörel bazda ele alınmıştır. Tablo 9 ve Tablo 11'de ise Türkiye'deki işgücü ile sivil istihdamın yoğunlu-

ğu ve sektörel dağılımı diğer ülkelerle karşılaştırılmıştır. Buna göre Türkiye Topluluk ortalaması üzerinde bir işsizliğe sahiptir.

TABLO 12 : Dış Ticaret Büyüklükleri - 1992 (Milyar ECU)

<u>İthalat</u>	<u>AB (12'ler)</u>	<u>AEA</u>	<u>ABD</u>	<u>JAPONYA</u>	<u>TÜRKİYE</u>
Miktar	1.207	1.325	409	179	18
GSMH'nın % si	22.3	-	8.9	6.3	19.1
Kişi başına (1000 ECU)	3.5	3.6	1.6	1.4	0.3
<u>İhracat</u>					
MİKTAR	1136	1261	345	262	11.3
GSMH'nın %'si	21.0	-	7.5	9.2	12.3
Kişi başına (1000 ECU)	3.3	3.4	1.4	2.1	0.2
Ticaret Dengesi	-71	-79	-65	82	6

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye, KOSGEB**, Ankara, 1997, s.16.

Tablo 12'de görüldüğü gibi, Türkiye'nin dış ticaretinin ekonomisi içindeki önemi, ithalat ve ihracatın GSMH'a oranı açısından incelendiğinde diğer ülkelerden düşük olduğu görülmektedir.

TABLO 13 : İthalat ve İhracat'ın Ülke Grubuna Göre Ağırlığı - 1992

<u>Ülke Grubu</u>	<u>İTHALAT</u>		<u>İHRACAT</u>	
	<u>MİLYAR ECU</u>	<u>% Sİ</u>	<u>MİLYAR ECU</u>	<u>% Sİ</u>
AB (12'ler)	1207	41.5	1136	40.5
AEA	1325	45.5	1260	44.9
ABD	409	14.1	345	12.3
JAPONYA	179	6.2	262	9.3
TÜRKİYE	18	0.6	11	0.4
DÜNYA	2911	100.0	2809	100.0

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye, KOSGEB**, Ankara, 1997, s.17.

TABLO 14 : AB (12'ler) nin Dış Ticaretinde Ülke Gruplarının Ağırlıkları % Olarak

	<u>İTHALAT</u>	<u>İHRACAT</u>
BİRLİKİÇİ	59.3	61.3
ABD	7.2	6.5
JAPONYA	4.3	1.8
ACP ÜLKELERİ	1.5	1.5
ÖTEKİ ÜLKELER	29.3	30.4

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye, KOSGEB**, Ankara, 1997, s.17.

TABLO 15 : Türkiye'nin Dış Ticaretinde Ülke Gruplarının Ağırlıkları % Olarak

	<u>İTHALAT</u>	<u>İHRACAT</u>
ABD(12'ler)	43.9	51.6
ABD	11.4	5.9
JAPONYA	4.9	1.1
ÖTEKİ ÜLKELERİ	39.8	41.4

Kaynak: Mustafa ALTINTAŞ, **Ekonomik Bütünleşmeler: GB ve Türkiye, KOSGEB**, Ankara, 1997, s.17.

Tablo 13-14-15'de ise dış ticaretle ilgili ihracat ve ithalat ve ülke gruplarının ağırlıkları karşılaştırılmıştır. Tablo 15'de ise AB (12'lerin) 1980'deki toplam ithalatımızdaki payı %35,2'den 1992'de %43,9'a toplam ihracatımızdaki ağırlığı ise %45,9'dan %51,6'ya yükselmiştir.

C. AT ÜLKELERİNDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER

1. AT ÜLKELERİNDE DEĞİŞİMİN HIZLANMASI

İki büyük olay, Avrupa'yı 1990'ların odak noktası haline getirmiştir. Bunlardan ilki Batı Avrupa'da 31 Aralık 1992 gece yarısı Avrupa Topluluğunun (AT) bütünleşmesi ve birleşmeyle birlikte dünyanın en büyük ekonomik pazarına dönüşmesi - (Avrupa Serbest Mübadele Bölgesi'nin (EFTA) 337 milyonluk AT'ye etkin katılımıyla

birlikte bu pazarın nüfusu 380 milyona ulaşmıştır.) ve diğer Orta ve Doğu Avrupa'da komünizm çökmesi ve yerini kapitalizm'e bırakmasıdır. Bu olaylar neticesinde gerek Doğu gerekse Batı Avrupa'da bugüne kadar gürülmemiş girişimlerde bulunulmakta merkezi planlamadan serbest piyasaya geçiş ve eski askeri düşmanların değişik dillerin oluşturduğu geniş bir pazar içinde gönüllü bütünleşmesi gerçekleştirilmektedir³⁰.

Üçüncü Dünya ülkelerinin büyük çoğunluğu Avrupa'daki gelişmeleri hayli karmaşık duygularla izlemektedir. Eski komünist ekonomiler; ucuz iş gücü, iyi eğitim görmüş bir nüfus ve dünyanın en büyük pazarının yanı başında elverişli bir coğrafi konuma sahiptir. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin bazılarında bu yeni bütünleşmiş Avrupa Topluluğu'na ortak üyelik ve ileri bir tarihte de tam üyelik şansı verilecektir.. Bu ülkelerin özel konumu nedeniyle, Avrupa pazarının kapıları, dünyanın diğer bölgelerindeki orta ve düşük gelir seviyeli ülkelere kapanacaktır. Sermaye, kalkınmakta olan diğer bölgelerden çekilecektir.

Japonya ve Amerika, Avrupa'nın ekonomik entegrasyonundan sonra kendi ürünlerinin Avrupa'daki satışının daha da güçleşeceğinden endişe etmektedir. Görülen o ki, Avrupa ekonomik bir kale haline gelmese bile, bu pazarın kapılarını aralamak hayli zor olacaktır. Entegrasyondan önce İtalya'da eşit rekabet şansına sahip olan bir Amerikan ve Alman firması, 1993'te sonra Alman firmasının daha avantajlı konumda olduğu bir pazar bulacak. Alman ürünlerine yönelik duvarlar kaldırılırken, Amerikan mallarının karşısına dikilen duvarlar geçerliliğini koruyacaktır. Yine aynı şekilde, entegrasyondan önce bir İtalyan ve Japon firması, Almanya'da eşit rekabet şansına sahipken, 1992'den sonra İtalyan firması üstünlüğü ele geçirecektir.

Yeni AT pazarının dışındakiler, kayıplarının değiştirilemeyen minimumdan daha fazla olacağını bilincindedirler. Avrupa Evi'nin inşasında ekonomik kazançların dışarıdakilerle paylaşılamayacağı gerçeği, bir dizi umutsuz ülkeyi birbirine siyasi olarak sımsıkı kenetleyecek bir tutkal işlevi görecektir. Bu birlikteliğin işleyebilmesi için tutkalın yeterince güçlü olması gerekir ve ancak içeridekilerle dışarıdakilere uygulanan muamelenin derin uçurumlar yaratması halinde bir güç oluşturulabilir.

Avrupalılar dış dünyaya oranla görece bir ayrıcalık edinmedikleri takdirde, kendi aralarında bütünleşmek için bir neden bulunmadığının farkındadırlar. Avrupa'nın en

30 Lester THUROW, **Kıran Kırana : Japonya; Avrupa ve ABD Arasında Yaklaşan Ekonomik Savaş**, Afa Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1994, s.71.

büyük sanayi kuruluşu Fiyat'ın başkanı Umberto Agnelli de, "Tek pazarın öncelikle Avrupa şirketlerine ayrıcalık tanınması gerekir. Hiç tereddüt etmeden vемemiz gereken mesaj budur," demiştir. Ayrıca şekilde AT Komisyonu'nun dış ilişkilerden sorumlu üyesi Willy de Clerk de, "Kendi iç liberalleşmemizin tek taraflı olarak üçüncü ülkelere yaygınlaştırılması için bir neden görmüyoruz," şeklinde görüş belirtmiştir. Demek ki, içerdekilerin dışarıdakilere oranla daha fazla kazanç sağlaması gerekir, aksi halde Avrupa Topluluğu'ndan kopmalar meydana gelir³¹.

Avrupada federasyonun gerçekleşmesi uzun zaman alacaktır. Birtakım sınırlar olacaktır. Sınır kontrollerinin kaldırılması aşamasına gelinmesi 40 yıl almıştır. Ekonomik ve siyasi bütünleşmeyi tamamlamak içinde bir yüz yıl gerekecektir. Ancak Avrupa Evi'nin oluşumu artık durdurulamayacak bir süreçtir. Öncelikle, bütünleşmiş Avrupa Evi'nin sunduğu fırsatlar görmezden gelinecek gibi değildir. Roma İmparatorluğu'nun çöküşünden bu yana görülmemiş ölçüde büyük fırsatlar yakalanmış durumdadır ve global ekonomide Amerika ve Japonya'ya karşı rekabet ihtiyacı da Avrupa Evi'nin inşasını zorunlu kılmaktadır. Bu gerçekleşmediği takdirde her bir Avrupa ülkesi kendisini, iki büyük, saldırgan ekonominin arasında dışlanmış bulunacaktır. Üstelik, AT üyelerinin geri çekilmesini hayli güç kılacak ölçüde bir bütünleşme sağlanmıştır. Öyle ki, topluluğun iç dinamiği belirli adımların atıldığı alanlarda yeni adımlar atılmasını zorunlu kılmaktadır.

Geçmişte atılan adımların zorunlu kıldığı daha sıkı ekonomik bütünleşme, zincirleme bir etki yaratmış ve bu süreç, döviz kurlarındaki dalgalanmaların istikrarsızlığa yol açmasını önlemek amacıyla Avrupa Döviz Sistemi'nin (European Exchange Rate System-ERS) kurulmasıyla başlamıştır bu adım şirketlerin döviz kurlarındaki dalgalanmalardan kaynaklanan risk faktörünü göze almadan geniş çaplı yatırımlar yapmasını güvence altına almak amacıyla atılmıştır. Ancak ERS'nin devreye girmesinden sonra bu sistemin işleyebilmesi için para politikalarını uyumlu hale getirme zorunluluğu doğmuştur. Bir ülke, diğer avrupa ülkelerinden daha fazla para basarsa, bu ülkenin para birimi istikrar kazanmamaktaydı. Sonuç olarak, ERS, Avrupa Para Sistemi'nin (European Monetary System - EMS) gündeme gelmesine yol açmıştır. Bu sistemin ayrıntıları da halen etkin bir oluşum süreci içindedir³².

³¹ THUROW, Ibid., s.72.

³² THUROW, Ibid., s.73.

Para politikaları birbirine bağlandıktan sonra bu kez de Alman Bundesbank'ının Avrupa'nın fiili merkez bankası haline gelmesini önlemek için bir Avrupa merkez bankası fikri doğdu. Bütün ülkeler para politikaları üzerinde söz sahibi olmak istediği ve bu da ancak Avrupa merkez bankasının kurulmasıyla mümkün olabileceği için Avrupa Merkez Bankasının kurulmasına artık an meselesi gözüyle bakılabilir. Bu konuda yoğun görüşmeler de sürmekte.

Ancak eğer ortak para politikaları uygulanıyorsa, bütçe açıklarına da bir sınırlama getirilmesi gerekmektedir. Pazarlar, ulusal sınırların ötesinden akacak mallara bir kez açıldıktan sonra, değişik Avrupa ülkelerinden şirketler de yaklaşık olarak benzer vergi ve sosyal uygulamaların bulunduğu eşit koşullara sahip bir oyun sahası görmek isteyeceklerdir. Vergi oranları eşitlenemezse, üretim de doğal olarak vergilerin en düşük olduğu ülkeye kayacaktır ve harcamaların en düşük olduğu ülke de diğerlerini benzer harcama modelleri oluşturmaya zorlayacaktır. İşte bunların önünü almak için Brüksel'de, vergi ve sosyal harcamaların uyumlu hale getirilmesini öngören görüşmeler yürütülmektedir.

Vergilerin uyumlu hale getirilmesi için ülkelerin ortak harcama modeli üzerinde anlaşmaya varması gereklidir. Birbirinin benzeri vergi ve sosyal harcama modelleri oluşturulduğunda ise ulusal hükümetler, geleneksel ekonomik güçlerini yitireceklerdir. Bu koşullar altında da, Avrupa Parlamentosu'nu daha geniş yetkilerle donatmak, pek radikal bir değişim olmayacaktır.

Siyasi bütünleşme, ekonomik entegrasyon sürecini ağırlaştıracak, ancak ekonomik bütünleşmenin siyasi entegrasyonu zorunlu kılması da kaçınılmaz olacaktır. Dış politikada hızlı ve toplu kararlar almak ise en zoru olacaktır. - Körfez Savaşı ve Yugoslavya'daki iç savaş konusunda Avrupa'nın karşılaştığı sorunlara tanık olduk. Ancak Avrupa Evi yine de inşa edilecektir³³.

Orta ve Doğu Avrupa'nın Avrupa Evi'ne katılımı ise ağır işleyen bir süreç olacaktır. Bununla birlikte birçok ülke, AT'ye katılmak istediği sinyali vermektedir. Komünizmin yok olmaya yüz tuttuğu ilk günlerde, eski komünist ülkelerin kısa vadede hızlı büyüme potansiyeli fazlasıyla abartılmıştı. Merkezi planlamadan piyasa ekonomisine geçiş süreci, ilk başlarda sanıldığından çok daha yavaş ve sancılı olacaktır. Kapitalizmin insani ve fiziksel altyapısı oluşturulacaktır ki, ikisi de uzun zaman alacaktır.

³³ THUROW, Ibid., s.74.

Bazı ülkeler sorunlarını diğerlerine oranla daha çabuk çözecektir, ancak yine de bir geçiş dönemi yaşanacaktır. Geçiş süreci yaşanacaktır, çünkü Orta ve Doğu Avrupa'da herkes komünizmin öldüğünü ve eski sisteme dönemeyeceklerini anlamıştır. Farklı bir sistem denemekten başka çareleri yoktur. Çabaları başarısızlıkla sonuçlanabilir, Üçüncü Dünya ülkeleri arasına katılabilirler, ancak yine de değişmek zorundadırlar.

2.AT ÜLKELERİNDEKİ DURUM

1980'lerde Avrupa kötümserliğiyle başladı. Bunda da haklıydı! 1980'lerde Batı Avrupa, Doğu Avrupa ve SSCB, endüstriyel büyüme tablosunda en alt sıralardaydı (Bkz. Tablo 16). Batı Avrupa 1980'lerin ikinci yarısında, birinci yarıya oranla daha fazlasını yapabiliyordu, ancak 1990'ların başında Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin ekonomileri ileri derecede zayıflamış, çöküntünün eşiğinde olmasalar bile, tüm ekonomik göstergeler aşağı doğru inişe geçmişti.

TABLO 16 : 1980'lerde Endüstriyel Büyüme Oranları (%)

Ülke	1979-1989
Japonya	4.6
ABD	2.6
AT	2.0
EFTA	1.8
SSCB	2.2
Orta Avrupa	1.1

Kaynak: Ekonomik Danışmanlar Konseyi, **1990 yılı Başkanının Ekonomik Raporu**, (Washington, D.C.: GPO), s. 419.

Batı Avrupa ülkeleri 1980'lerde yavaş bir büyüme kaydettiler, çünkü Almanya hızlı büyümek istemiyordu (10 yıllık dönem içinde yılda yüzde 1.8). Açıklanan gerekçe enflasyon korkusu, ancak gerçek nedeni demografik yapıydı. Almanlar, iş gücünün 1990'larda hızlı bir düşüş kaydedeceğini biliyordu. Almanya 1980'lerde büyüme hızını yüksek tutsaydı, 1990'larda yığınla yabancı işçi getirmek zorunda kalacaktı. Almanların çoğu zaten, ülkede fazlasıyla yabancı bulunduğunu düşünüyor, daha fazlasını da istemiyordu.

Almanya para ve bütçe politikalarını yavaş büyümeye göre ayarladığı için diğer

Avrupa ülkelerinin hızlı büyümesi mümkün olmuyordu. 1980'lerin başında hükümetler, Fransa'nın yaptığı gibi ekonomilerini canlandırmaya çalıştığında çok büyük ticaret açığıyla karşılaşılıyor ve bu açığı finanse edemiyorlardı. Almanya'nın kısıtlayıcı makroekonomik politikaları, Batı Avrupa'daki bütün ülkeleri benzer politikalar uygulamak zorunda bıraktı. Sonuç, büyüme hızının yavaşlaması ve işsizlik oranının yükselmesi oldu (- 10 yıl içinde yüzde 10'dan fazla, İrlanda ve İspanya'daki yüzde 20'den fazla.)

Ancak 1989'da Doğu Almanya'da patlak veren olaylar, Almanya'nın nüfus yapısını bir anda değiştirdi. 1990'larda işgücünde beklenen hızlı düşüşün yerini 9 milyon yeni işçi aldı (16.5 milyonluk yeni bir nüfus) ve bunların gelir düzeyinin en kısa zamanda Batı Almanya seviyesine çıkarılması gerekiyordu. Ayrıca Orta ve Doğu Avrupa'da yaşayan milyonlarca etnik Almanın göç dalgasıyla yüz yüzeydi. Bu gruba giren milyonlarca Alman yaşam standardının bir çırpıda yükselmesinin istiyordu ve bu da Batı Almanya'ya göç ederek mümkün olabilirdi. Almanya'nın ise, Doğu Almanya'nın boşalmasını istemediği için "tam gaz ileri" diye tanımlanabilecek politikalar uygulamaktan başka çaresi kalmıyordu.

Göründüğü kadarıyla birleşmenin bedeli tahminlerin çok üzerinde oldu. Bununla birlikte büyüme hızının kesilmesi asla düşünülmedi. Fazladan ortaya çıkan bedeller de ödenecekti. Alman merkez bankası, Doğu ve Batı Alman marklarının değiştirilmesinde çok ihtiyatlı davrandı ve aynı şekilde geleneksel olarak düşük düzeyde seyreden enflasyon konusunda da uyarıda bulunuldu. Ancak düşük enflasyon ilkesi, Alman politikacıların çok daha önemli saydığı bir görevin, ülkelerinin ekonomik bütünleşmesi uğruna gözden çıkarıldı. Sonunda, Doğu Almanya'daki yaşam standardını hızla yükseltmek amacıyla para değişimi bire bir oranında gerçekleştirildi, (üstelik enflasyon riski göze alınarak.)

Bugünün ekonomik düzenini temsil eden "tam gaz ileri" sisteminde, Almanya'nın 1989 yılında dünyadaki en yüksek rakama ulaşan cari hesap fazlası, 1992 yılında açık verme eğilimi göstermeye başladı. Avrupa Topluluğu'nun Almanya'ya ihracatı, 1989'dan 1991 ortalarına kadar uzanan dönem içinde yüzde 30 artış gösterdi; Almanya'nın ticaret fazlası böylece 70 milyon markı aşkın düşüş kaydetti. Böylelikle dramatik bir biçimde, diğer Avrupa ülkelerinin eline büyüme fırsatı geçti.

Almanya'nın makroekonomik politikaları hızlı büyümeye yönelirken, diğer Avrupa ülkelerinin makroekonomik politikaları da bu seyri izleme imkanı bulabildi. Batı Avrupa ülkelerinin çoğu yüksek işsizlik, oranını hızla emebilecek ölçüde altyapı ve yöneticilere sahiptiler. Farklı makroekonomik politikalar uygulanmakla birlikte, önlerindeki beş yıl içinde Batı Avrupa ülkeleri iş yeri açığını kapatarak hızla büyümek durumundaydı.

1990'lar Avrupa iyimserliğiyle başladı. Bu iyimserlik, Doğu Avrupa'nın hızlı büyüme eğilimi göstermesinden ve AT bütünleşmesinin yüksek büyüme rakamları vaatmesinden değil, Almanya'nın makroekonomik politikalarındaki dramatik değişimin ekonomik büyümenin motoru işlevi görecektik olmasından kaynaklanıyordu. Büyüme hızını kesmek için uygulanan politikalar, büyümeyi hızlandırmaya yarayacaktı. Almanya, diğer Avrupa ülkelerinin lokomotifini üstlenecekti. Ve AT bir ekonomi kalesi haline gelmese bile, bu büyüme hızının yaratacağı ticaret, AT dışında kalan dünyanın 1992 sonrasında uğrayacağı kaçınılmaz ticari zararı karşılayacaktı.

GATT-Bretton Woods ticareti sistemi artık bir numara küçük geldiği için ekonomik alanda üç kutuplu dünyanın gerçeklerine uygun bir sistem oluşturulması gerekiyordu. Karşı konulmaz güçlere direnmek mümkün değildi. Tarafları anlaşmaya zorlayacak egemen bir güç bulunmadan yeni bir Bretton Woods konferansı toplanamayacağı için Brüksel'deki Avrupa görüşmeleri fiili olarak yeni Bretton Woods konferansının yerini alacaktı. Avrupa Topluluğu, kendi iç kurallarını ve düzenlemeleri uyumlu hale getirip dışarıda kalanların AT pazarına giriş kurallarını belirleyerek İsviçre ve Çekoslovakya gibi diğer Avrupa ülkelerine ortak üyelik önerirken, gelecek yüzyılın uluslararası ticaret kurallarını da yazacaktı.

Dünyanın en geniş pazarına girişi kontrol eden tarafın, ticaret kurallarını da koyan taraf olması tarihi bir gerçekliktir. Herkesin bu pazara girmeye ihtiyacı vardır ve oyunun kurallarına uymaktan başka seçeneği de yoktur. Bu hep böyle olmuştur. İngiltere 19. yüzyılda dünya ticaretinin kurallarını koymuştur. 20. yüzyılda aynı işi Amerika Birleşik Devletleri yapmıştır. Dünyanın en geniş pazarı sıfatıyla Avrupa Evi, 21. yüzyılın ticaret kurallarını koyarken, dış dünya da ekonomik oyunun kurallarını öğrenmek zorunda kalacaktır.

Ortak Avrupa Evi'nin uzun vadede dünyanın en geniş ve en müreffeh ekonomik bölgesi olmaması için hiçbir neden yoktur. Avrupa'nın iyi eğitim görmüş 850

milyonluk bir nüfusu var ve Arnavutluk dışında hiçbir Avrupa ülkesi gerçek anlamda yoksul değildir. Bir düşünün, eğer eski Sovyetler Birliği'nin yüksek teknolojiye dönük bilimsel kapasitesi, Almanya'nın birinci sınıf üretim kapasitesiyle biraraya gelse neler olurdu. Avrupa, Bağımsız Devletler Topluluğu'nun doğal gaz kaynaklarıyla kendi enerji ihtiyacını karşılar, Körfez petrolünün geleceği ve bölgedeki siyasi istikrarsızlıklar yüzünden korkuya kapılmazdı³⁴.

Avrupa Evi'nin inşası denklemin olumlu yanıysa, göçün engellenmesi de denklemin olumsuz yönünü oluşturur. Orta ve Doğu Avrupalılar, sınırın ötesinde daha uzun süre kalmak ve Batı Avrupalıların kazandığının onda biriyle yetinmek istemiyorlar. Ya doğululara ekonomik büyümelerini hızlandırmaları için Batı Avrupa pazarına girişte öncelik tanınacak ya da göç başlayacaktır. Avrupalıların ayrıca Kuzey Afrika'da, Amerika'nın Meksika sorunu benzeri problemleri vardır. Milyonlarca Kuzey Afrikalının Güney Avrupa'ya göçünü engellemek amacıyla, bölgeyi ucuz iş gücüne sahip, deniz aşırı imalat sanayi bölgesi haline getirmek istiyorlar. Ancak, Avrupa Serbest Mübadele Bölgesi (EFTA) ülkeleriyle Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika'ya ortak üyelik ya da öncelik hakkı tanındığı takdirde, otomatikman bir ticari blok oluşturulmuş olacak. Bunların dışında kalanlara farklı muamele uygulanacaktır. Bazıları (Avrupa kıtasındakiler veya Avrupa'ya yakın olanlar), diğerlerine oranla daha eşit durumda bulunacaktır³⁵.

Bu olumlu ve olumsuz motivasyonların kombinasyonu, Avrupalıları yarı ticari blokların ve hükümetlerin kontrolündeki ticaret sisteminin kurallarını koymaya zorlayacak. Bloklararasındaki ticaret daha serbest olacak, ancak bloklar arasındaki ticaret hükümetler tarafından yönlendirilecektir.

Tarih bize şunu göstermiştir ki, ekonomik bir birliğin dışarıdakileri dışarıda tutması gerekir, çünkü eşit durumda bulunmayan içeridekilerin birarada tutacak tek çare budur.

Siyasi analizler de aynı kapıya çıkıyor. Avrupalılar 1993'te hep birlikte kazanacaklarmış gibi konuşmaktalar ama, bugünkü taşkınlığın altında gizli bir endişe de yatmaktadır. Bütün şirketler ve coğrafi bölgeler, 1992'den sonra kazanıp kazanmayacaklarını belirlemeleri için uzmanlarına başvurumaktadırlar. ABD'deki pazar paylarının

³⁴ THUROW, Ibid., s.81.

³⁵ THUROW, Ibid., s.82.

Avrupa'dakilerle kıyaslanması halinde ise Avrupa firmalarının büyük çoğunluğunun pazar paylarını devlere kaptıracağını ve birçok firmanın bütünüyle piyasadan silineceğini gösteriyor.

Ekonomik bütünleşmeden zarar göreceğini düşünenler (İspanyol bankaları, Alman bankalarının tehdidi altında oldukları görüşündeler) hükümetlerinden himaye isteyeceklerdir. Bununla birlikte hükümetlerinden doğrudan koruma sağlayamayacak, entegrasyonun ilerleyip ilerlemediğine bakacaklardır. Hükümetler, içeridekilere karşı doğrudan koruma yerine, dışarıdaki rakiplere karşı himaye önereceklerdir. Alman bankalarıyla yoğun rekabeti tazmin etmek amacıyla İspanyol bankalarına Amerikan ve Japon bankalarıyla daha az rekabet imkanı verilecektir. Bedeli dışarıdakilere yüklendiği takdirde, tazminat ödemenin her zaman daha kolay olduğunu bilmek için öyle derin bir siyasi kavrayışa ihtiyaç yoktur.

Mevcut gelişmeler, tüm kuşkuyla haklı çıkıyor. Avrupa Topluluğu'nun ticaret mevzuatıyla ilgili tüm tasarılarında, dışarıdakilerin pazara girişi kısıtlı tutulmaya çalışılıyor.

Avrupa Topluluğu tarihi herhangi bir ders veriyse, o da dışarıdakilerin korkması gerektiğidir. Tarım sektörü, Avrupa'nın bütünleşme sürecini tamamladığı alanlardan biridir. Bu süreç içinde son derece kısıtlayıcı kuralları bulunan bir pazar oluşturuldu. Tarım sektöründe elde edilen hasılatın neden eşit olması gerekiyor? Aynı siyasi güçler, diğer endüstri kollarında da aynı politikayı izlemek istemiyor mu? Yanıtı apaçık ortada: evet! Avrupalı tekstil üreticilerini koruyan tam 19 adet ikili anlaşma vardır. Avrupa Topluluğu ithalatının yüzde 60'ı AT'yle ikili düzeyde anlaşmalar yapan ülkelerden geliyor.

Yabancılar Avrupa'yı kale gibi korunaklı olmakla suçladığında, Avrupa Topluluğu'nun resmi yanıtı hazır: "Uluslararası nizamaya uygun olarak, ikili anlaşmaların düzeyinde önlemlerin alınması gerekir." Bu bürokratik dilin tam çevirisi, diğer ülkeler Avrupa'da eşit muamele görmek istiyorsa, Avrupa'nın birleşmesinden sonra geçerli olacak kurallara uyum sağlayabilecek şekilde mevzuat değişikliğine gitmeleri gerektiğidir. Ancak, Avrupa'ya uyum sağlayacak mevzuat değişikliği yapmak kolay olmadığı halde (ve bazen de imkansız), korumacılık ve ikili anlaşmalar hayli farklı bir çağrışım yapsa da, aslında ikisi de aynı şeydir.

Bölgecilik uzun vadede dünyanın geleceği açısından olumlu bir gelişmedir. Bölgeler içinde serbest ticaret ve bölgeler arası hükümet kontrollü ticaret, uzun vadede dünya ticaretinin daha serbestleşmesini sağlayabilir. Bir sıçrayışta ulusal ekonomiden dünya ekonomisine geçmek, atlaması kolay bir adım değil, öncelikle orta menzilli küçük adımlar altında gerekir. Hükümetler kontrolünde yapılan ticaretler de bu ortam menzilli adımı oluşturabilir.

1930'larda yol açtığı etkiden ötürü, ticaret bloklarından söz ederken kötümser olmak yersiz, çünkü felaketle sonuçlanmaları gerekmez. Bloklararası ticaret hükümetler tarafından yönetilecektir, ancak bu durum ticaretin kısıtlanacağı ya da tamamen ortadan kaldırılacağı anlamına gelmez. Tam tersine, dünya ticareti önümüzdeki yarım yüzyıl içinde, geçtiğimiz yarım yüzyıla oranla daha hızlı büyüyecektir. Bloklararası ticaretin azalması, bloklar içinde daha fazla ticaretle dengesini bulacaktır³⁶.

Ayrıca, hükümet kontrolünde ticaretin verimsiz yönleri, serbest ticaretin erdemlerini anlatan ekonomik açıklamaları dinleyen birinin inanacağı kadar fazla değildir. Son derece bağlayıcı bir yığın varsayımda bulunursanız, serbest ticaretin ulusal geliri maksimum düzeye çıkardığını teorik olarak görebilirsiniz.

Serbest ticaret teorisi, ticaret ortağı ülkelerdeki gelir dağılımında köklü değişiklikler meydana geleceğini peşinen kabul eder. Serbest ticaret sayesinde ortalama gelir artar, ancak her ülkede milyonlarca insan zarara uğrayabilir. Teori, zarara uğrayanların kayıplarının, kazançlı çıkanların kârından daha az olacağını iddia eder. Teori, kazananların kaybedenlerin serbest ticarete teşvik edileceğini farz eder, ancak bu tür bir tazminat asla mevcut değildir. Böyle bir tazminat bulunmadığı için de, bireyler rasyonel davranarak ekonomik çıkarlarına ters düştüğü gerekçeyle serbest ticarete karşı çıkmak durumundadır³⁷.

İşsizlik hesaba katılmadığı için, serbest ticarete ortalama gelirin artacağı farz edilir. Pazar payı kaybeden bir sanayi kuruluşundan çıkarılan işçiler, herhangi bir yerde derhal iş bulacaktır. Ancak uygulamada, çok uzun zaman dilimleri mevcuttur. Belirli endüstri dallarında öncülüğü yitiren bölgelerde, işsizlik oranı uzunca bir süre yüksek kalır. Serbest ticaret teorisinin tam tersine, iç pazarı başkanlarının ele geçirmesine izin verilmesi sonucu ortaya çıkan işsizlik maliyeti çok yüksektir. İşsizlik

³⁶ THUROW, Ibid., s.87.

³⁷ THUROW, Ibid., s.88.

faktörü de analize dahil edildiği takdirde ise serbest ticaret sistemine geçirmesi sonucu ortalama gelirin artması için herhangi bir garanti mevcut değildir. Geçiş sürecinde işsizlik rakamının ne kadar yükseleceği tamamen deneysel bir olgudur.

Teori ayrıca, bir endüstri kolundan diğerine geçişin sıfır maliyetli olduğunu kabul eder. Uygulamada ise bu maliyetler çok yüksektir. Eski tesis ve teçhizatın sökülmesi, yeni tesis ve teçhizatın inşası gerekir. Değişik bölgelerde yeni sanayi dalları kuruluyorsa, altyapının imarı zorunludur.

Serbest ticaret teorisinde, ticari hesapların görece kısa zaman dilimleri içinde dengeleneceği öngörülür. Ancak serbest ticaretin teoride öngörüldüğü kadar kısa sürede dengelenmediğini 1980'lerdeki uygulamalar göstermiştir. Bir türlü kapanmak bilmeyen açıklar, o ülkenin gelecekteki yaşam standardını belirleyici nitelikteki malvarlıklarının satılmasına yol açabilir.

GATT - Bretton Woods sisteminden yarı ticari bloklar sistemine geçerken, büyük bir kararsızlık eğilimi gözlenmektedir. GATT - Bretton Woods sisteminin artık varolmadığı kesindir, yarı ticari bloklarla hükümet kontrolündeki ticaret arasındaki bağlantıyı oluşturan yeni sistemin kesin parametreleri de hayli muğlaktır³⁸.

3.KOMÜNİZMDEN KAPİTALİZME GEÇİŞ

Orta Doğu Avrupa ülkeleri komünizmden kapitalizme geçiş sürecine bazı avantajlarla girdiler. Bu ülkelerden hiçbiri, Üçüncü Dünya standartlarına göre gerçek anlamda yoksul değil. Berlin Duvarı'nın yıkılmasından önce Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin kişi başına düşen GSMH'lerinin 350 ile on bin arasında değiştiği tahmin ediliyordu. SSCB'yi oluşturan cumhuriyetlerden en yoksulu Tacikistan'la en zengini Rusya, kişi başına düşen üretim miktarında yüzde 45 ve yüzde 19'la Sovyet ortalamasını temsil ediyorlardı. Bu rakamlar tüm Sovyet cumhuriyetlerini, Pasifik bölgesinin küçük kaplanlarıyla aynı gelir menziline sokuyordu³⁹ (Bkz. Tablo 17).

Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri ekonomilerine daha detaylı yaklaşım imkanı elde edildiğinde, Tüketim mallarının sanıldığından daha kalitesiz, ihtiyaç maddeleri sıkıntısının ise daha geniş çaplı olduğu görüldü. Dağıtım sistemindeki yetersizlikler nedeniyle

³⁸ THUROW, Ibid., s.91.

³⁹ THUROW, Ibid., s.92.

üretilen malların büyük çoğunluğu tüketiciye asla ulaşamıyordu.

Tahmini rakamların böylesine değişmesinin ardında bir skandal yatıyor olabilirdi. En yüksek tahminler hep CIA'ya aitti. Acaba CIA gibi Batılı istihbarat örgütleri, Batının askeri bütçelerinde artış olması için komünist ülkelerin ekonomik performansını kasten mi abartmıştı? Böyle değilse, hatalı tahminler uğruna milyarları savuracak kadar beceriksiz miydiler?

TABLO 17 : Merkeziyetçi Ekonomilerde Kişi Başına Düşen GSMH
(1989) (Dolar olarak)

	<u>Ortalama*</u>	<u>Maksimum**</u>	<u>Minimum**</u>
Doğu Almanya	9 679	13 000	4 000
SSCB	8 802	9 000	2 000
Çekostavakya	7 878	10 000	4 000
Macaristan	6 018	9 000	3 000
Bulgaristan	5 710	7 500	2 000
Yugoslavya	5 464	6 500	3 000
Polonya	4 565	7 500	2 000
Romanya	3 445	6 500	1 500

Kaynak: **Merkezi Haberalma Örgütü (CIA)**, International Herald Tribune, 17 Mayıs 1990.

* “Gayrisafi Aldatan Hasıla”, The Economist, s. 71

** “Altadan Hasıla”, The Economist”, s. 71.

Komünist ülkeler, ekonomik alanda ortaya koydukları performansa karşı kitle eğitim sisteminde dünya standartlarına ulaşamadılar. Üniversitelerin büyük çoğunluğu yüksek kalitede eleman yetiştiremedi, ancak bol miktarda mühendis çıkardılar. Dünya standartlarında bilimsel donanımına sahip olan Sovyetler Birliği ise burada istisna teşkil ediyordu. Ancak yine de Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri modern endüstriye geçerken eğitimin yaygınlığı nedeniyle yeni teknolojileri daha çabuk öğrenecekti. Çünkü daha fazla hızlı büyümeyi destekleyecek insan potansiyeli mevcut⁴⁰.

Ancak bu ülkelerde ücret düşüktü (Doğu Almanya’da ücretler, Batı Almanya’dakinin onda biri kadardır), çünkü kapitalist toplumlarda satın alınması gereken birçok ihtiyaç, komünist sistemde herhangi bir bedel ödemeksizin ya da çok düşük fiyatla temin edildiği için reel ücretler çok daha yüksekti.

⁴⁰ THUROW, Ibid., s.93.

Komünizmden kapitalizme geçiş süreci hayli güç işleyecektir. Başarılı piyasa ekonomileri, komünist sisteme oranla daha yüksek yaşam standardı sağlayabilir, ancak piyasa ekonomisine geçiş için öncelikle komünizm tamamen bertaraf edilmelidir. Geçiş sürecinde ortalama ücretler; komünist sistemdekine oranla çok daha düşük olacaktır.

Özellikle eski SSCB’de yaşanan sorunlar giderek daha da derinleşecek. Uzun zamandır yürürlükte bulunan sistemin suçu dış etkenlere yüklenemez. Sistem derinlere kök salmış durumda. Hükümet vergi toplayamıyor; ülke dışarıdan yeterince yardım alamayacak kadar büyük; kapitalizmden anlayan yöneticiler yok ve yeni sistemin karakteri konusunda derin görüş ayrılıkları mevcut. Ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda uzlaşmaya varılabilmiş değil. Piyasanın işlerlik kazanması uzun zaman alabilir ama, asıl önemlisi hükümetin geçiş sürecini hızlandırmak için müdahalede bulunmasına karşı güçlü bir direnç var⁴¹.

Şu anda iki sancılı geçiş dönemi yaşanmakta. Komünizmden kapitalizme geçiş sürecinin tüm sorunları mevcut, ancak aynı zamanda ekonomik yapının bölünmesi ve ekonomik bütünlük taşıyan ülkelerin ortaya çıkması gerekiyor. Komünist strateji, cumhuriyetleri ekonomik olaak birbirine bağımlı kılıp birarada tuttuğu gibi, özellikle eski Sovyetler Birliği’nde sistemin parçalanması kolay değil.

Eski komünist dünyada dilden dile dolaşan bir espriye göre, kapitalizmle komünizm arasındaki fark şöyle: “Komünizmde cepleriniz para doludur ama, dükkanlarda satın alacak bir şey bulamazsınız. Kapitalizmde ise raflar doludur ama, sizin cebinizde para yoktur.” Önümüzdeki birkaç yıldan sonra bu espri artık şaka olmaktan çıkacaktır.

Eski komünist ülkelerden, sanki homojen bir grup oluşturuyorlarmış gibi söz ediliyor, ancak aslında herbiri bir hayli farklı görünüm arz etmektedirler. Doğu Almanya’nın ise tamamen kendine özgü bir durumu mevcuttur. Orta Avrupa’nın en zengin ve en eski sanayi geleneğine sahip ülkesi olarak geçiş sürecine giriyor. Kapitalizmin işlerlik kazanabilmesi için batı Almanya, Doğu Almanya’da kamu ve özel sektörün altyapısını oluşturacaktır. Altyapının (elektrik üretimi ve taşımacılık) imarı için şimdiden 2 milyar dolar harcadı ve çevrenin temizlenmesi için de 670 milyar dolar ayrıldı. Telefon sisteminin dünya standartlarına kavuşturulması için 33 milyar dolarlık yatırım yapılacaktır. Piyasa ekonomisine geçişte işini kaybedenlere verilecek işsizlik sigortası gibi geçiş dönemi harcamaları da multimilyarlık bütçesi bulunan Birlik Fonu’ndan

⁴¹ THUROW, Ibid., s.94.

karşılanacak. Bonn hükümeti, 1992 yılında Doğu Almanya'ya 64 milyar dolarlık yardımda bulundu. Gelecekte doğuya yapılacak yıllık yardım tutarının bugün tahmin edilen miktarı 10 kat aşacağını söyleyenlerin haklı çıkacağı şimdiden bellidir. Ancak Batı Almanya satın alınması gereken her şeyi satın alacaktır. Çünkü başka seçeneği yok.

Paradan daha da önemli olan, batılı yöneticilerin kalkınma sürecinin başlatılması için doğuya geçebilmeleridir. Oysa diğer Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde dışarıdan yönetici getirme imkanı yok. Kaldı ki, böyle bir imkan bulunsa bile, siyasi açıdan kabullenilmesi asla mümkün değil.

Ne var ki, zengin bir ağabeyi bulunduğu halde Doğu Almanya bile zorlu bir ekonomik kapana kısılmış durumda. Eğer Doğu Almanya'daki iş gücüne batıyla eş düzeyde ücret verilecekse, verimliliğin de batıdakine eşit olması gerekir. Verimlilikte eşitliğin sağlanması için de tesis ve teçhizata yatırım yapılması gerekir (Uluslararası Para Fonu'na göre 1 trilyon dolar), ancak para bulunsa bile bu yatırımlar zaman alır. Şimdi Doğu Almanya, batılılar ne yapacaksa biran önce halletsin diye bekliyor. Yok eğer beklemezlerse, Doğu Almanya'daki kalifiye iş gücü batıya göç edecek, böylelikle doğu, uzun vadede ihtiyaç duyduğu kalifiye iş gücünden yoksun kalacaktır⁴².

Son olaylar bu senaryoyu destekler nitelikte. Birleşmenin hemen ardından doğudaki ücretlerin, batının üçte biri oranında artırılmasından sonra, doğudaki bazı sanayi kollarında ücretler bir yıl içinde yüzde 50-80 fırladı. Ancak ücretler bu düzeyde olunca (yaklaşık olarak batıdakinin üçte ikisi kadar) doğudaki yatırımlar kâra dönüştürülemedi.

Sonunda Almanya bu işi kotaracak. Doğuda hızlı kalkınma gerçekleşecektir. Eğer gerekirse özel sektör yatırımlarının yerini kamu yatırımları alacaktır. Doğu Almanya'nın uzun vadede başarılı olacağından kuşku yok. Asıl sorun yöntem ve zamanlamada.

Diğer eski komünist ekonomilerde ise ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılık sergileyen ekonomik göstergeler nedeniyle daha karmaşık bir durum hakim. Gerçekçi bir bakış açısıyla bu ülkelerden bazıları İkinci Dünya'yı terk ederek Birinci Dünya'ya katılacak, diğerleri ise Üçüncü Dünya'nın birer parçası olarak görülecektir. Orta Avru-

⁴² THUROW, Ibid., s.96.

pa'daki ekonomik göstergelere göre kalkınma sıralaması yapılırsa, Doğu Almanya'dan sonra en fazla kalkınma şansına sahip ülke Çek Cumhuriyeti. Daha sonra Macaristan, ardından da Polonya geliyor. Slovakya, Romanya, Bulgaristan ve Arnavutluk ise en az kalkınma şansına sahip olanlar. Eski Yugoslavya'yı oluşturan cumhuriyetler arasında ise Slovenya ilk sırada. Ancak etnik sorunlar diğer bölgelerin kalkınma şansını azaltıyor.

Yugoslavya ve SSCB dışında da parçalanması muhtemel ülkeler var. Slovak ve Çeklerin evliliği mahkeme salonunda son bulabilir. Romanya'da geniş bir Macar azınlığı var. Bulgaristan'ın Türk azınlığı var. Her iki azınlık grubu da bağımsızlık istiyor.

SSCB'nin dağılması sonucu ortaya çıkan cumhuriyetler ise uzay araştırmaları gibi birçok yüksek teknoloji alanında rekabet yeteneği yüksek, ancak dağıtım sektöründe geri kalmış, son derece tuhaf bir karışım oluşturuyorlar. Alman Deutsche bank'ın yaptığı bir araştırmaya göre, değişik cumhuriyetlerin ekonomik potansiyeli 1'den 30'a kadar uzanan bir cetvel üzerinde sıralanıyor. Bunlardan Ukrayna 27 ile en yüksek, Tacikistan ise 6 ile en düşük puanı tutturuyor⁴³ (Bzk. Tablo 18).

TABLO 18 : Bağımsız Devletler Topluluğu Cumhuriyetlerinin Ekonomik Potansiyeli (Cetvel: 1-30)

Ukrayna	27
Rusya	24
Kazakistan	19
Baltık Devletleri	18
Gürcistan	17
Beyaz Rusya	14
Azerbaycan	13
Özbekistan	12
Moldova	11
Ermenistan	10
Türkmenistan	10
Kırgızistan	8
Tacikistan	6

Kaynak: Deutsche Bank, **Deutsche Bank Report**. The New York Times, 5 Eylül 1991, s. 13.

⁴³ THUROW, Ibid., s.98.

Bağımsız Devletler Topluluğu'nun siyasi ve sosyal sorunları dağlar gibi. SSCB'nin dağılmasından önce GSYH'da meydana gelen düşüşün büyük bölümü Litvanya, Ermenistan, Azerbaycan ve Tacikistan'daki etnik sorunlardan ve bu sorunlar sonucu cumhuriyetlerin birbirine mal sevkiyatını durdurmasından kaynaklanıyordu. Değişik gruplar birbiriyle ticaret yapmayı reddedince iç piyasa işlerliğini tamamen yitirmişti. SSCB'nin dağılması sonucu ortaya çıkan ülkelerin varlığı ise bu sorunları daha da derinleştirdi. Dahası bu ülkelerden bazıları (Rusya, Ukrayna ve minimum düzeyde Kazakistan) tek başına birer nükleer güç oldu⁴⁴.

Eski SSCB'yi ekonomik açıdan bölmek, sosyal ve askeri yapısını dağıtmak kadar ölümcül olmayacak, ancak çok karmaşık bir işlemi gerektirecektir. Hiçbir bölge kendi kendine yeterli düzeyde değildir. Stalin ekonomik başarısının ardındaki sırrın, dereceli ekonomilerde yattığına inanıyordu. Sonuçta Sovyetler, piyasa ekonomilerine oranla çok daha büyük dev fabrikalar inşa ettiler. 6 bin ürünü kapsayan bir araştırma sonucu, eski SSCB'de üretilen malların yüzde 77'sinin bir fabrikada, sadece ve sadece bir fabrikada üretildiği ortaya çıktı. Artık bağımsız olan cumhuriyetlerin her biri birkaç bölgede aşırı miktarda üretim kapasitesine sahip, ancak ülkelerin geniş bölümünde hiç üretim kapasitesi yok. Bugün cumhuriyetlerden hiçbiri ekonomiyi şekillendirecek kapasiteye sahip değil. Sadece Cumhuriyetlerden ikisi (Rusya ve Türkmenistan) şalterleri indirip hepsinin elektriğini kesebilir⁴⁵.

Cumhuriyetlerin ticari ilişkilerini sürdürmesi gerekiyor, ancak birbirleriyle ticaret yapmaları da giderek güçleşiyor. Petrol gibi hammadde kaynakları bulunanlar, ürünlerinin dünya piyasalarında döviz karşılığında satmak istiyorlar. Diğer cumhuriyetlerin kalitesiz malları karşılığında ticaret yapmak istemiyorlar. Cumhuriyetlerin büyük çoğunluğu ise, ürettikleri malların kalitesi dünya standartlarının altında olduğu için, dünya piyasalarına giremeyecekler. Dünya kalitesinde malları üretecek teçhizata sahip olmak da uzun zaman alacaktır.

Mülkiyet haklarının netlik kazanmadığı ortamda kim, neyi, kime satabilir? Teknik olarak köylünün satmaya çalıştığı tahıl köylüye ait değil. Ürün devlete, herkese ait ancak devletin bu ürünü köylüden alabilecek etkinliği yok. Bu durumda köylü tahılı kendi kullanıma ayırıyor. Bu da başkaları tarafından hırsızlık olarak değerlendirilebilir.

⁴⁴ THUROW, Ibid., s.99.

⁴⁵ THUROW, Ibid., s.100.

Ancak kentsel ürünler söz konusu olduğunda hırsızlık gerçeğe dönüşüyor. Devlet fabrikasında üretilen mallar teknik olarak devlete ait, ancak devlet burada da sahip olduğu malı tahsil edemiyor, İşçiler fabrikalarda ürettikleri malları kendilerine ayırabilir ve ihtiyaç duydukları mal (yiyecek) karşılığında değiş tokuş edebilirler Peki ya çalıştıkları yerde ihtiyaç maddeleri karşılığında verilebilecek mal üretilmeyen şanssız insanlar - örneğin polis ve ordu. Ticaret yapabilecek ürünleri yok ama, silahları var. Belki onlar da ihtiyaçlarını elde edebilirler.

Otarşi sözcüğünün iki anlamı var. En bilinen genel anlamıyla, mutlak egemen bir despotun iktidarda bulunması. Daha az bilinen özel anlamıyla da, herkesin kendi efendisi haline geldiği öz-yönetim. En azından belirli bir süre için, dağılan SSCB toprakları üzerinde yaşayan insanlar, birinci tür otarşiden, ikincisine geçiş yapacaklardır. Ne yazık ki, her iki tarzında günümüzde bir işlerliği yoktur.

Doğu Avrupa'daki olaylar, Avrupa Topluluğu'yla siyasi ve ekonomik bütünleşme sürecinin yavaşlayacağını gösteriyor. Eğer Batı Avrupalılar doğu sınırlarında barış istiyorsa, kendi entegrasyon süreçlerini hızlandırmaları, Orta ve Doğu Avrupa'daki etnik sorunlarını dindirmek için de bu ülkelere AT'de ortak üyelik vermeleri gerekir.

Göç olgusu da aynı yönde adım atılmasını zorunlu kılıyor. Hiç kimse eski komünist ekonomilerin yaşam standardını, Doğu Almanya'nınki gibi yükselmeye niyetli olmadığı için, önümüzdeki beş yıl için yaşam standartları yeterli düzeye getirilmediği takdir de, uzun vadede göç başlayacaktır. Batı Avrupalılar yeni bir Berlin Duvarı inşa etmediği sürece ki, etmeyeceklerdir, göç olgusu Batı Avrupa'ya Orta ve Doğu Avrupa'daki reformların başarıya ulaşması için çabalamaya zorlayacaktır. Milyonlarca doğulunun batıya akın etmesini istemiyorlarsa, Batı Avrupalılar da aynı Almanya'nın Doğu Almanya için yaptığı gibi bir kalkınma fonu oluşturacaklardır. Doğudaki yaşam standartların mümkün olduğunca az masrafla batıdaki düzeye getirilirken, Avrupa Topluluğu içinde verilecek ortak üyelik statüsü, stratejini doğal bir parçası olacaktır.

Bununla birlikte önümüzdeki beş yılın seyri, İkinci Dünya Savaşı sonrasını andırarak gibi görünüyor. 1945-1948 arasında herkes, kapitalist ekonomi patlamasının kendiliğinden gerçekleşmesini bekledi. Ancak olmadı. 1948'de İngiliz ekonomisi çöküşe geçmişti. Bu gerçek iyice algılandıkça, ABD Marshall Planı'nı uygulamaya

koydu. Piyasa ekonomisinin insani ve fiziksel altyapısını oluşturmak amacıyla, 10 yıl boyunca Batı Avrupa ve Japonya'ya yılda 17 milyar dolar (bugünkü değeriyle) pompalandı. Kişi başına düşen yardım miktarı 410 dolar ya da yardım alanları GSMH'sının yüzde 10'u oranındaydı. Özel piyasa kapitalizminin motorunu harekete geçirmek için dış yardımın gerekli olduğu kanıtlanmıştı. Piyasa düzenine geçmiş bulunan görece zengin ülkelerde bile yeni düzenlemelerin hemen işlemediğini geçirilen deneyimler bize öğretti. Yeni Zelanda 1980'lerde diğer kalkınmış ülkelere çok daha ileri düzenlemelere gitti, ancak 1985-1991 yılları arasında büyüme kaydedemedi⁴⁶.

Mantıksal olarak, İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomik iyileştirme çabaları ve Doğu Almanya'da piyasa ekonomisinin başarıya ulaşması için Almanya'nın gerekli gördüğü yatırımlar, diğer eski komünist ülkelerin dış yardım almadan piyasa ekonomisine geçemeyeceğini açıkça ortaya koyuyor. Ancak hiç kimse zorunlu görünen yatırım fonlarına katkıda bulunmak istemiyor. Piyasaların dış yardım olmadan kendiliğinden harekete geçebileceğini iddia etmek çok daha kolay Ne yazık ki, kalkınmış ülkelerin ve özellikle de Batı Avrupa'nın daha harekete geçmeye niyetlenmeden, hatalı davrandıkları ortaya çıkacaktır.

3.1. Fiziksel Altyapı

Eski komünist ülkeler, piyasa ekonomisinin işleyebilmesi için gerekli fiziksel altyapı olmaksızın yola çıkıyorlar. Örneğin telefon sistemleri çok ilkel. Ayrıca, bugün taşımacılık için mevcut olan merkezi demiryolu taşımacılığı sistemlerine değil, merkezi olmayan karayolu taşımacılığı sistemlerine ihtiyaç vardır. Ancak bugün ne karayolları var ne de nakliye araçları mevcuttur⁴⁷.

Modern endüstriyel ekonominin hizmetlerini yaymak için gerekli tesislerin yapımından önce sağlık ve güvenlik sorununu gidermek için, kalitesiz kömürün yol açtığı çevre kirliliğini bir yana bırakın, batının güvenlik standartlarına sahip olmayan elektrik santralleri ve nükleer santrallere yoğun yatırım yapmak gerekir. Almanya'daki 11 nükleer santralin altısını kapatma kararı aldı. Ancak yeni tesisler inşa etmek için gerekli para nerede?

Ancak belirli bir ürünün tek üreticisi olan fabrika özel sektöre satılırsa, mülkün

⁴⁶ THUROW, Ibid., s.102.

⁴⁷ THUROW, Ibid., s.103.

yeni sahibi rakipsiz bir tekel konumuna gelecek, bu durum da tekel fiyatı uygulama gücü verecektir. Rekabetçi bir piyasa yaratmak için yeni fabrikaların inşa edilmesi gerekir, ancak bunun için kaynak bulunmadığından, hatta bulunsu bile, yeni fabrikalar bir gecede inşa edilemediğinden sonuç yine değişmeyecektir.

Eski komünist ülkelerde, kırsal kesimde oturanlar, kapitalist olmak istemiyor, çünkü traktörü, benzin ve tohumun nereden satın alacaklarını ya da elde ettiklerini ürünü nasıl nakledip satacaklarını bilmiyorlar. Tarım ürünlerinin potansiyel satıcı ve alıcıları, ilk önce bir başka birileri malı satmadan işe girişmek istemiyorlar. İki taraf da oturup önce başkalarının harekete geçmesini bekliyor. Ancak kumarı ilk oynayacak taraf yüksek maliyet riskiyle de karşı karşıya kalmayı kabul ediyor demektir. Sonuçta, hiç kimse işe ilk giren kişi olarak istemiyor.

3.2. İnsani Altyapı

Orta ve Doğu Avrupa'nın iyi eğitim görmüş bir işgücü var, ancak piyasa ekonomileri insan unsurunda başka nitelikler de aramaktadır. Motivasyon konusunda yığınla sorun mevcuttur. Herhangi bir ziyaretçinin de anında fark edebileceği gibi, eski komünist ülkelerin fabrikalarında hiç kimse çok çalışmaz. Şu Sovyet esprisinde anlatılan nedenden ötürü çok çalışmazlar: "Biz çalışır gibi görünürüz. Onlar da ücret öder gibi yaparlar." Eğer emek yeterince ücretlendirilmiyorsa, neden çalışsın?

Bundan sonra artık emeğe hak ettiği ücret verilebilir, ancak eski komünist ülkelerin iş gücü ömür boyu çok fazla çalışmayacağı bilinciyle yoğrulmuş. Acaba yeterli motivasyonu aldıktan sonra, çok çalışınca yaşam standardının yükselebileceğini anlayınca daha fazla çalışırlar mı? Kimse bilmiyor. Biz yanıtın evet olacağından kuşkuluyuz, çünkü insanlar kapitalist ekonomilerde bulunan mallara aç ve ancak bunlar için çalışmak istiyor ama, biz yine de yanılıyor olabiliriz.

İnisiyatif sorunu da kaygı verici. Piyasalar, bireylerin riske girmesini gerektirir. İnsana hayatı boyunca ne yapıp ne yapmayacağı dikte edilmişse, inisiyatif yeniden kazanılması güç bir yetenektir. ABD'ye göç eden Ruslar, oturacak ev bulmakta güçlük çekmişlerdi. Çünkü listelere isim yazdırmaya alışmışlardı ve nasıl aranacaklarını bilmiyorlardı. Şimdi de eski Sovyetler Birliği'nde halkın büyük çoğunluğu oturup piyasanın kendiliğinden harekete geçmesini bekliyor. Piyasaya, hükümetin örgütleyeceği bir başka ekonomik sistem gözüyle bakılıyor, kişisel inisiyatifin de gerekli

olduğunu anlayanların sayısı pek az. Bir hükümet yetkilisinin de belirttiği gibi, “İnsanların büyük çoğunluğu piyasa ekonomisini, dükkanların dolu, çalışmanın daha kolay olduğu bir ortam olarak algılıyor. İşin içinde neler olduğundan haberleri dahi yok.” Sovyet fabrika yöneticileriyle ilgili bir rapora göre, “Kapitalizm hakkında hiçbir net fikirleri yok. Durmadan yardım ve işbirliği istiyorlar. Rekabet fikri onları rahatsız ediyor” denilmekte. Ancak piyasa ekonomisinde hükümetin kenara çekilmekten başka hiçbir görevi yoktur.

İnisiyatif sorununun bir başka boyutu da bilgi sorunu. Hiçkimse gerçek anlamda piyasanın ne olduğunu tam olarak bilmiyor. Bu durum liderliğin en üst kademesinden, önde gelen ekonomistlere, fabrika yöneticilerine ve sıradan vatandaşlara kadar her kesim de geçerli. Hepsi de piyasa sözcüğünü biliyor, ancak pratik ayrıntılarının neler olduğu konusunda kimsenin belirli bir fikri yok. İsveç Dışişleri Bakanlığı tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Baltık Cumhuriyetlerinde bile piyasanın içeriği konusunda “yaygın bir anlayış kıtlığı” mevcut. Ancak bu ülke insanlarından hiçbiri bugüne kadar piyasa ekonomisinde yaşamadığı için, bu duruma şaşkınlıkla bakmak gerek. Piyasa davranışı içgüdüsel değildir. Bazılarının öğrenmesi, diğerlerine oranla daha fazla zaman alır⁴⁸.

Adalet kavramına ilişkin temel yaklaşımın değişmesi gerekiyor. Hayatları boyunca gelir eşitsizliğinin kötü olduğu bilinci aşıl原因an eski komünist ülkelerin vatandaşları. geçmişdekine oranla daha fazla gelir eşitsizliğine katlanmak zorunda olduklarını öğrenmek durumundalar. Birçok insanın net geliri uzun vadede artacak, ancak gelirler arasındaki uçurum da derinleşecektir. Eski komünist ülkelerdeki nüfusun tabandaki yüzde 40’lık kesimi, kapitalist düzende ulusal gelirden eskisine oranla daha az pay alacağı için, bu yüzde 40’lık kesim değişiklikten zararlı çıktığını düşünecektir. Macaristan’da yapılan bir araştırma, halkın yüzde 10’unun eskisine oranla daha çok, yüzde 30’unun daha az, yüzde 60’ının ise aynı düzeyde kazandığını gösteriyor.

Eski komünist ülkelerde iş adamlarına yönelik gözle görülür olumsuz bir tutum var, inisiyatif alan yeni zenginler çoğunlukla hor görülüyor. Doğu Avrupa ülkelerinde yapılan kamuoyu yoklamalarına göre kapitalizme verilen destek çok zayıf. Eski Sovyetler Birliği’nde halkın yüzde 79’u halen ağır sanayi, bankacılık, taşımacılık ve medyanın devlet mülkiyetinde olması gerektiğine inanıyor. Serbest piyasa düzenine geçil-

⁴⁸ THUROW, Ibid., s.104.

mesini destekleyenlerin oranı yüzde 25'ten az ve şirketlerin kâr artışı güdüp gütmemesi konusunda da halk ikiye bölünmüş durumda. Sovyet vatandaşlarının geçen 70 yıl içinde nasıl eğitildiği düşünülecek olursa, bu görüşlerin hiçbirine şaşmamak gerek, ancak bu eğilimler piyasa ekonomisine geçişi güçleştirecektir⁴⁹.

Bu anlayış mücadele etmek de giderek daha da güçleşecek, çünkü piyasa ekonomisine geçişin ilk aşamasında zenginleşenler, halkın ihtiyaç duyduğu malları üretenler olmayacaktır. Ancak komünizmden arta kalan fiyat sisteminin gediklerinden yararlanan spekülâtörler ve tahvil alım satımından kâr edenler çabuk yoldan zengin olacaktır. Piyasa fiyatları, komünist sistemde varolan fiyatlardan çok farklı olacak ve fiyatı en hızlı artan malvarlıklarını kontrol edebilecek kadar açık göz ya da şanslı olan girişimciler daha önce başarıya ulaşacaktır. Spekülâtif kârlar çok yüksek olacaktır⁵⁰.

Peki eski sistemde hizmet veren işbirlikçiler ne olacak? Halk onları yeni sistemde görmek istemiyor, ancak piyasa oyununa girmek için gerekli bilgi ve güce onlar sahip. Şirketler özel sektöre devredilecekse, satın alınabilecek en iyi malvarlığının hangisi olduğunu en iyi onlar biliyor. Eski sistemde milyonlarca insan işbirlikçi olarak rol almıştı ve bunların hepsinin birden yeni sistemin dışında tutulması mümkün değil. Eski Doğu Almanya'da bu oldukça büyük bir sorun haline geldi. Kim muhbirdi, kim değildi?

Komünist ekonomiden piyasa ekonomisine geçiş, iktidar kademelerinde çok geniş çaplı değişiklik yapılmasını gerektiriyor. Eski dönemde emirleri verenler artık kumandadan çekilmeli. Merkezi ekonomide fabrikaları yönetenler, piyasa ekonomisinde aynı koltukta kalmayabilir. Artık çok farklı yetenekte insanlara ihtiyaç var ve merkezi ekonomide iyi çalışanların, piyasa ekonomisinde de iyi çalışacağını düşünmek için bir neden yok.

İşletmecilik alanında çok büyük sorunlar var. Eski komünist ekonomilerde fabrika yöneticileri, hiçbir şekilde iş adamı olarak görülüyordu. Ne yapacakları dikte ediliyordu (ellerine bir plan verilecek), malzemeleri gönderiliyor, kime iş verecekleri, ne kadar ücret ödeyecekleri, ürettikleri malı nereye gönderecekleri söyleniyordu. Ne bir şey satın alıyor, ne satıyor, ne fiyat koyuyor ne de hangi malın üretileceği konusunda karar veiyorlardı. Fabrika yöneticilerin çoğunlukla subaydı. Askeri zihniyeti, piyasa

49 THUROW, Ibid., s.105.

50 THUROW, Ibid., s.106.

anlayışına dönüştürmek kolay değil. Yöneticilerin nitelikleri yeterli olmayacaktır⁵¹.

Hesap, finansman ve pazarlama gibi piyasa yönetimine özgü işlemler bilinmemekte. Çünkü komünist ekonomide bunlara gerek duyulmuyordu. Bu becerilerin oluşturulması gerekiyor ki, bu da hayli bir zaman alacaktır.

3.3. Makroekonomik Yönetim

Bütün eski komünist ülkelerde yaşanan bir sorun değil ama, eski SSCB'yi oluşturan yeni bağımsız devletlerde aşırı para birikimi mevcut. Uzun yıllar boyunca insanlar, satın alabilecekleri mal miktarının çok üzerinde ücret aldılar. Bunun sonucunda halk, harcayamadığı için milyarlarca ruble biriktirdi. Bu para yığılmasını eritecek bir yöntem bulunmadığı takdirde, fiyatlar serbest bırakıldığı zaman Latin Amerika benzeri bir hiperenflasyonun patlak vermesi kaçınılmaz olacak. Tahminlere göre Sovyetler Birliği'nde para birikiminin eritilmesi için fiyatların yüzde 50 artması gerekiyor⁵².

Halk, bugün geçerli olan rubleleri daha az miktarda yeni rublelerle değiştirmeye zorlanabilir. Ancak sadece dışarıdan gelen askeri bir tehdit böyle bir değiş tokuşu dayatabilir. Diğer bir seçenek de hükümetin halkı faiz getiren tahvil alımına yöneltmesidir, ancak halen ellerinde bulunan rublelerden daha değersiz kağıtlara yatırım yaptıklarını düşünecekleri için, pek az insan kendi rızasıyla tahvil alır.

Para birikimini eritmenin en iyi yolu, apartman dairesi veya evleri içinde oturanlara satmaktır. Moskova Şehir Konseyi de herkese kendi oturduğu apartman dairesini satmayı önerdi. Ancak bunda başarılı olamayınca, kişi başına 18 metrekare mülkiyet hakkı tanıdı. Teorik olarak istedikleri takdirde haklarını satabilirler. Bu arada bakım masrafları da bir ölçüde para harcamayı gerektirecektir. Bu ilk adımla birlikte, mülkiyet hakkı bulunan bir ulus yaratılacak; piyasa fiyatlarıyla, bugünkü kira sisteminde mevcut kazanılmış haklardan daha ileri düzeyde hakların geçerli olduğu bir sistem yaratılacak; hükümetin, bugünkü konut yapısından kaynaklanan ısıtma ile bakım harcamaları hafifleyecek ve hükümetin açığı bir ölçüde kapanacaktır. Ancak bu tür bir politika, çünkü eşitsizlikleri yarınki konut mülkiyetine aynen yansıtacaktır. En iyi evlerde oturan eski Komünist Parti üyeleri, kapitalist düzede en iyi evlerin sahibi

⁵¹ THUROW, Ibid., s.107.

⁵² THUROW, Ibid., s.108.

olacaktır⁵³.

Vergi sisteminin oluşturulması gerekiyor. Eskiden şirketler gelirlerini hükümete havale ediyorlardı, hükümet de bu fonların bazılarını geleneksel hükümet hizmetlerinde kullanıyor, bir bölümünü bir sonraki yılın faaliyetlerine harcanmak üzere şirketlere geri gönderiyor, bir bölümünü de yeni yatırımlara yöneltiyordu. Ancak firmalara kazandıklarının tümünü kullanma hakkı tanınırsa, hükümet vergisiz kalacaktır.

Özel tasarruf sisteminin oluşturulması gerekiyor. Devlet, şirketlerin gelirini toplamak ve bu fonları yatırımlarda kullanmak suretiyle tasarrufa gitmek zorundadır. Ancak komünist sistemde böyle bir gelenek yoktu. Tüm gelirleri tüketime tahsis edilebiliyordu.

Neticede para birikiminin yarattığı enflasyonist baskılar, yeni para basımı, aşırı mali baskılar ve özel tasarrufların az olması nedeniyle daha da artacaktır. Bu durumda yüksek enflasyon beklenebilir.

Batı kapitalizmindeki standart enflasyon kontrol tekniği (makroekonomik politikalarla durgunluk yaratıp işsizliği körüklemek, ücret ve fiyatları aşağı çekmek) uygulanamaz, çünkü bunun için gerekli parasal ve mali mekanizmalar mevcut değil. Ücretler ve fiyat kontrolü uygulanamaz, çünkü piyasa sinyalleri alabilmek için tam tersine ücret ve fiyatlar üzerindeki kontrolü kaldırmak gerekiyor.

Enflasyon olgusu, her yerde olduğu gibi adaletsizlik duygusunu da körükleyecektir. Orta Avrupa ülkelerinin bazıları dış borç yükü altında eziliyor. Bu borç yükü eski komünist yönetimler zamanında oluştu. Batıdan teçhizat ve teknoloji ithali için dış fonlardan borç almışlardı. İnşa edilen yeni tesislerde batı ürünleri üretip, ihraç etmek ve böylelikle ücretleri ödemek üzere ucuz iş gücü çalıştırılıyordu. Ancak yeni tesislerde üretilen mallar batının kalite standartlarının altında olduğu için ihraç edilemiyordu. Böylelikle strateji başarıya ulaşamadı ve komünist ülkeler ödemeyecekleri kadar borç yükü altında kaldılar. Bu borç yükü, bugünkü komünist olmayan yönetimlere miras kaldı.

Bu borçlar, aynı Afrika ve Latin Amerika'da olduğu gibi Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin büyümesini engelleyecektir. Borçların geri ödenebilmesi için, yatırım için

⁵³ THUROW, Ibid., s.109.

gerekli kaynaklar dışarıya akacaktır. Borçlar geri ödenmezse, hiç kimse bu ülkelerde yeni yatırımlara yönelmez, çünkü kâr veya sermayenin geri dönüş güvencesinin bulunmadığı yerlerde kimse yatırım yapmaz. Ekonomik büyümeye başlamadan önce bu borç sorununun halledilmesi gerekir. Bununla birlikte bu sorun Orta ve Doğu Avrupa içinde çözümlenemez. Ya kalkınmakta olan İkinci ve Üçüncü Dünya'nın borçlu ülkelerinin de katılımıyla çözümlenir ya da asla çözümlenemez.

Yabancı yatırımlar bu ülkelere yönelmeden önce para birimlerinin konvertibiliteye geçmesi gerekir. Bu ülkelerden herhangi birinde potansiyel olarak mevcut kazanç kaynaklarının gerçek değerinin belirlenebilmesi için paranın konvertibl olması şarttır. İhraç edebileceği hammadde kaynakları olanların dışında, eski komünist ülkelerinin dünya piyasalarına satabileceği fazla mal yok. Bu nedenle de para birimleri konvertibl olduğu takdirde, ilk değeri hayli düşük olacaktır. Paranın değeri düşük olduğu zaman da yabancılar arazi gibi malvarlıklarının ucuza alabileceklerdir. Onlar da ulusal miraslarını yok pahasına satacaktır. Ancak Orta Avrupa SSCB'den bağımsızlığını henüz kazandığı için milliyetçi eğilimler giderek tırmanmaktadır ve bu nedenle de paranın piyasa değerine karşı bir direnç oluşmaktadır.

Ancak bu ülkelerin ekonomileri yakından incelenince, yeni yatırımların ufak çaplı olduğu ortaya çıktı. Tesis ve donanımlar vasat, eski ve bakımsızdı. Hiç kimse yatırımların gerçek boyutunu bilmemekte, ancak görünen o ki, bazı fonlar savurganca harcandı, bazıları yarım kalmış, asla tamamlanamayan projelere, bazıları uzay ve askeri sanayi yatırımlarına, bazıları tüketim mallarıyla ilgili bulunmayan yüksek teknoloji yatırımlarına aktarılmıştır⁵⁴.

4. PİYASA EKONOMİSİ

Piyasa ekonomisi, değişik mülk sahipleri arasında rekabeti gerektirir. Bu, devletin bazı şirketlere sahip olamayacağı anlamına gelmez, ancak hükümetlerin şirketlerin hepsine birden sahip olamayacağı anlamına gelir. Hükümet her şeyin sahibi değilse, özel mülkiyet hakkının bulunması gerekir.

Bugün Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri aslında kapitalist dünyanın asla denemediği bir yoldan gitmeye, piyasa ekonomisine ideal şartlarda başlamaya çalışıyor. Kapitalizm, bu oyunun nasıl olup da adil biçimde başlayabileceğinin yanıtını vermiyor,

⁵⁴ THUROW, Ibid., s.111.

çünkü kapitilizmin kendisi mülkiyet haklarının adil dağıtımıyla başlamamıştı. Mülkiyet haklarının dağıtımında adeletsizliğin aşırıya kaçtığı dönemlerde, mevcut mülkiyet haklarını değiştirmek üzere devrimler olmuş, insanlar Eski Dünya'dan Yeni Dünya'ya göç etmişti.

Merkezi ekonomiden piyasa ekonomisine geçişte en az sancılı yöntem hangisi- hızlı mı, yavaş mı? Her ikisinin de dezavantajları var; ikisi de sancısız değil. Her ikisinde de reel gelirler artmadan önce düşecektir.

Hızlı geçişin en büyük avantajı, fiyatların çabucak kontrolden çıkacak olmasıdır. Böylelikle potansiyel girişimciler ne yapıp yapmayacakları konusunda, piyasadan en doğru sinyalleri alabilirler. Dezavantajı ise geçiş dönemi işsizlik rakamlarının çok yüksek olması ve uzunca bir süre bu düzeyde seyretmesidir.

Geleceğe dönük tahminler farklılık gösteriyor, ancak 1990 yılı içinde Doğu Alman ekonomisinin seyrini yakından izleyen Batı Alman think tank kurumları, Sanayi kuruluşlarının yüzde 40'ının kapatılacağını, yüzde 15'inin ayakta kalacağını, geri kalan yüzde 45'lik bölümünün ise ayakta kalabilmek için geniş çaplı yatırımlara gideceğini tahmin ettiler. Bu tahminler artık hayli iyimser görünüyor. Doğu Almanya'nın durumu böyle olunca, diğer Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin durumu daha vahim görünüyor. çünkü Doğu Almanya bölgenin en gelişmiş ülkesiydi ve şu anda da kurtarılabilecek durumda olan sanayi kollarını kurtaracak fonlara sahip. İşsizlikten en fazla etkilenecek kesimi, 55 yaşın üzerindekiiler oluşturuyor, çünkü hiçbir şirket modern piyasa ekonomisinde ihtiyaç duyulan işlerde yaşlılara yatırım yapmak istemiyor. İş gücüne dönük yatırımlar daha çok gençler üzerinde yoğunlaşacak⁵⁵.

Piyasa ekonomilerinin çoğu 55 yaşın üzerindeki işçilerin ya sürekli işsiz kaldığını ya da önceki işine oranla daha düşük ücretle yetinmek zorunda olduğunu unutmayalım. Kapitalizm işte böyle işler.

Gelir dağılımında büyük değişiklikler meydana gelecektir. İşsizlik ödeneği ortadan kalkacaktır. Almanya Doğu Almanlara işsizlik sigortası verecek, ancak merkezi ekonomilerde işsizlik tazminatına kaynak oluşturacak fonlar mevcut değil. Piyasa ekonomisindeki ücret dağılımı, eski komünist ekonomilerde halen mevcut olan ücret dağılımına oranla hem daha farklı hem daha az adil olacaktır. Fiyatlar, üretimden daha

⁵⁵ THUROW, Ibid., s.112.

hızlı değiştiği, ekmek ve konut gibi temel ihtiyaçların fiyatları hızla artacağı için, piyasa ekonomisinin ilk aşamalarında iş gücünün büyük bölümünün reel gelirlerinde düşüş meydana gelecektir.

Yavaş geçişin avantajı ise hızlı geçişte gelir dağılımında meydana gelen aşırı eşitsizliği yumuşatmasıdır, ancak bu durumda ödenecek bedel yüksek olur. Bazı fiyatlar kontrol altında tutulup bazıları kontroldışı bırakılırsa, piyasa en fazla kâr getirecek alanlarda yanlış sinyaller verir.

Fiyat artışlarının uzun bir döneme yayılması halinde ücretler fiyatları kovalarken, enflasyonda süreklilik meydana gelir. Ani bir fiyat şokunun kalıcı enflasyona dönüşme ihtimali daha azdır, çünkü yüksek fiyatları karşılayabilecek bir yüksek ücret ayarlama istemeksizin reel gelirlerinde bir seferlik kısıntıyı kabullenebilir. Ancak ücret artışı olmaksızın, her yıl yeni fiyat şoklarıyla karşılaşmayı kimse kabul etmez.

Yavaş geçiş, yolsuzluklar için de geniş bir zemin hazırlar. Mesela stokçular, yavaş geçişin en büyük sorunlarından biriydi. İnsanlar fiyatların kısmen kontrol altında tutulduğunu ve daha da artacağını bildiği için, takas etmek ya da yeniden satmak üzere ihtiyacından daha fazlasını satın almaya teşvik edilmekteydi.

Merkezi planlama ile piyasa arasındaki orta yol, kaos demektir. Komünist kumanda ekonomisi, insanlar emirlere itaat ettiği için işler. Halkın itaat etmesinin iki nedeni vardır. İtaat ederlerse, yükselirler; itaat etmezlerse Sibiry'a'ya gönderilebilirler. Ancak geçiş sürecinde her ikisi de işlemez. Glasnost döneminde herkes Sibiry'a'ya sürülmeyeceğini biliyordu. Ancak Prestroky'a uygulamaya konduktan sonra, emirlere itaat ettikleri takdirde terfi etmeyeceklerini de biliyorlardı. Sistem piyasa ekonomisine yönelik bir değişim içindeydi ve bugün emir verenlerin yarın itaat edenleri ödüllendirecek konumda olmayacağı belliydi⁵⁶.

Merkezi planlama dünyanın en etkili ekonomik sistemi olmayabilir, ancak piyasa ekonomisinin ufukta görüldüğü, fakat henüz yerleşmediği ortamda hiç mi hiç işlemez. Ekonominin büyük bölümü merkezi kumanda altında olduğu zaman da piyasa işlevsiz kalır. Sovyetler Birliği'nin ağır makine sanayiinde görev yapan yöneticiler bu gerçeği kavramıştı: "En fazla ihtiyaç duyulan makinelerin üretimiyle ilgili planlar büyük bir kargaşanın eşliğinde. Bunun nedeni de ekonominin düzenli bir biçimde işlemesi için ge-

⁵⁶ THUROW, Ibid., s.113.

rekli malzeme ikmalı konusunda herhangi bir karar alınmamış olması idi. Sabit kotalar üzerinden malzeme ikmalinin yapıldığı eski sistem artık yıkıldı. Yeni piyasa sistemi de henüz oluşturulamamıştı⁵⁷.

Gerek hızlı gerekse yavaş geçişte ekonomik sancılar yaşanacaktır, ancak geçmişteki sınırlı deneyimlere bakılırsa, üç aşamalı bir süreç sancıları asgari düzeye indirecektir. Öncelikle tüm bireylere sistem içinde kapitalist bir pay vermek için ikamet ettikleri evler satılır veya verilir, böylelikle tasarruflar eritilir ve bütçe açığı daraltılır. Aynı süreç içinde tarım sektöründeki kontrol kaldırılır ve dükkanların dolması sağlanır. Macaristan ve Çin, tarım sektörü üzerindeki denetimin kaldırılabilceğini kanıtladılar. Raflarda gıda maddesi bol olduğu zaman, fiyat şokları ve işsizlikle baş edebilmek de daha kolaydır. Hemen ardından sanayi ürünleri üzerindeki kontrol kaldırılır ve fiyatlarda şok artış gerçekleştirilir. Yavaş geçişin açtığı yaralarla ise (enflasyon, yolsuzluk, sosyal adaletsizlik ve stokçuluk) başa çıkılamaz.

5. AT ÜLKELERİNDE EKONOMİK GELİŞMELERİN DİNAMİK ETKİLERİ

Gümrük birliğinin üye ülkelerin ekonomik gelişmeleri üzerinde doğrudan veya dolaylı olan birtakım dinamik etkileri vardır. Bu geliştirici etkiler, boyut ekonomisinden olduğu kadar rekabetin artmasından da beklenmektedir.

İhtisaslaşmaya yol açarak, ihracatın gelişmesi, üretim maliyetlerinin düşmesine ve prodüktivitenin artmasına olanak vermektedir. Rekabet gücünün artması ise yeniden ihracatın artmasını desteklemektedir. Böylece büyüyen pazar ve talebin yapısındaki değişimler işletmelerin kritik boyutlarına erişmelerine ve maliyetlerde yeni düşümlere ve produktivitelere yeni artmalara olarak vermektedir. İşletmelerin kârlılıklarının artması, sermaye piyasasında yerlerini iyileştirmesine, daha uygun fiyatlarla girdilerini temin edebilmelerine, üretim yapısını daha etkin duruma getirmelerine ve AR-GE çalışmalarını artırıp, teknolojilerini geliştirmelerine yol açmaktadır. Aynı zamanda yabancı sermayenin, özellikle Amerika ve Japon sermayesinin de, modern üretim pazarlama yöntemleri ile gelip yatırım yapma, yerleşme iştahını geliştirmektedir. Bu tepkiler hep gümrük birliği bölgesinin ve üye ülkelerin rekabet gücünü geliştirmelerine

⁵⁷ THUROW, Ibid., s.114.

ve ekonomik kalkınmalarını hızlandırmalarına neden olmaktadır.

Ancak Topluluk içi ticaretin gelişmesinin dinamik etkilerinin bütün ülkelerde aynı olmadığına dikkat çekmekte yarar vardır.

Entegrasyonun dinamiğinin etkilerinin yoğunluğu, üyelerinin yapısal durumları ile ilintilidir. Prodüktivitede iyi sonuçlar alınıp, bunun yaygınlaştırılmasını engeller çok ve farklıdır: üretim faktörlerinin nitelik ve nicelik olarak yetersizliği ve hareketliliğinin düşüklüğü, döviz kurlarının olumsuz değişimleri, boyut ekonomisinin yararlı etkilerini ortaya çıkaracak ve yararlanacak ihtisaslaşmanın eksikliği, uygun olmayan fiyatlama sistemi, rasyonelleşmeye karşıt olmayışlar ve kamunun milli pazarını koruma eğilimleri bunlardan bazılarıdır.

Topluluk içi ticaretteki gelişmeler ve küçük veya büyük işletmelerin davranışları, Avrupa'nın entegrasyonunun tamamlandığında daha büyük faydalar ortaya koyacağını göstermektedir.

III. TÜRKİYE'NİN GÜMRÜK BİRLİĞİ'NE GİRİŞ SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDE (DEĞİŞİM YÖNÜNDEN) ETKİLERİ

A. AT ÜLKELERİYLE ENTEGRASYON SÜRECİNDE İZLENEN HÜKÜMET POLİTİKALARI

1. TEŞVİK SİSTEMİ

Gümrük Birliği teşvik politikamızı değiştirmemize neden olabilcek, yeni teşvik politikaları AB'deki uygulamaları dikkate alacak şekilde uygulanacaktır. AB daha çok yatırımlarda pahalı emek girdisine dayalı ileri teknoloji kullanan sektörleri korumaktadır.

Avrupa Birliği'nde, bugün, ihracatta uygulanan pekçok teşvik ile karşılaşmaktadır. Vergi muafiyetleri, istisnalar, vergi ertelemeleri, gümrüksüz girdi ithalleri, devlet garantileri gibi... Üye ülkeler kendi ulusal çıkarlarını AB'nin çıkarlarından üstün tuttuklarından, ihracatı teşvik uygulamalarından bir türlü vazgeçmemektedirler. Ayrıca AB; kendi içinde serbest ticareti oluşturmayı, pekiştirmeyi amaç edinirken, dışa karşı,

serbest ticareti engelleyici, bozucu uygulamalara başvurmaktadır. Kendi içinde, rekabet kurallarını bozduğu, iç pazarın işleyişini olumsuz etkilediği için ihracat teşviklerine izin vermeyen AB, üçüncü ülkeler için ticaret söz konusu olduğunda, özellikle ABD ve Japonya kökenli güçlü rekabete karşı kendi ihracatçılarına rekabet gücü kazandırmak için teşviklere başvurmaktadır. AB'ne üye ülkelerin üçüncü ülkelere uyguladığı teşviklerin tamamı ülkelerin taraf olduğu GATT'ın yasakladığı teşvikler arasındadır. Bu nedenle AB'nce uygulanan ihracat teşvikleri, dünya ticaretinin serbestleşmesini öngören GATT ilkelerinin ihlali anlamına da gelmektedir.

Türkiye Gümrük Birliği'ne girdiğinde iç pazarın işleyişinde olumsuz etkisi olan teşvik sisteminde değişikliğe gitmek zorunda kalacaktır. Üçüncü ülkelerde olan ticaretinde ise teşvik sistemindeki teşvikleri uygulamayı sürdürebilir. Ancak, Türkiye'nin üçüncü ülkelere olan ticaretin uyguladığı teşviklerin GATT'ın yasakladığı teşviklerden olmaması gerekir⁵⁸.

2. DIŞ DENGİ

Gümrük Birliği'nin dış denge üzerindeki etkileri ithalat ve ihracat üzerinde ağırlıklı bir şekilde görülecektir. Türkiye'deki yerli ve yabancı firmaların pazarı elde tutmak için yapacakları fiyat indirimleri, sıfır gümrükler Türkiye'nin ithalatının hızla artmasına neden olacaktır. İhracatta ise Türkiye teşviklerin çoğunu kaldırmak ya da AB düzeyine çekmek zorunda kalacaktır. Bu durumda ihracat azalacak, dış denge olumsuz etkilenecektir.

Türkiye daha önce üçüncü ülkelere ithal ettiği birçok malı Gümrük Birliği'nden sonra AB'den almaya başlayacaktır. Böylece yüksek maliyetli AB malları Türkiye pazarına girecek, düşük maliyetli üçüncü ülke malları, gümrük engellerini aşamadıklarından, AB lehine ticaret kaymaları doğuracaktır. Ancak, üçüncü ülkeler fiyatlarını ortak gümrük tarifelerini aşacak şekilde düşürdüklerinde, ticaret kaymaları olmaz ve ticaret hadleri Türkiye lehine dönebilir.

Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girmeyi hedefleyen Türkiye'nin ekonomik istikrarını sağlaması gerekli ve önemlidir. Sadece belli bazı ekonomik sorunları çözümlenmesi yeterli değildir. Bu konuda Türkiye'nin Meksika'nın ekonomik durumun-

⁵⁸ Zeynep ARIKAN, Gümrük Birliği ve Etkileri, EKONOMİK YORUMLAR DERGİSİ, S. 11, (Kasım 1995), s.49.

daki gelişmelerden çıkarması gereken dersler olabilir. Yani Gümrük Birliği'ne girmek isteyen Türkiye için sadece makro istikrarı sağlaması yeterli değildir, aynı zamanda mikro düzeyde yapısal dönüşümü de gerçekleştirmesi gerekir. Aksi taktirde dış rekabet karşısında gücünü hissettiremez. Konuya kendinden güçlü ekonomilerle Gümrük Birliği'ne giden Türkiye açısından baktığımızda, makro istikrarı büyük ölçüde sağlamanın başarı için gerekli fakat yeterli olmayacağı ortadadır. Makro istikrarın tam olarak sağlanması ve mikro düzeydeki yapısal dönüşümün de gerçekleşmesi gerekmektedir.

Siyasi önceliklerin ekonomik önceliklerin önünde olduğu ülkemizde makro ekonomik dengeleri bile ne ölçüde gerçekleştirebildiğimiz tartışmalıdır. Ülkemizde bir an önce makro ekonomik dengelerin istikrara kavuşturulması gerekli ve önemlidir. Bunun için de siyasetçilere, işadamlarına ve ülkede yaşayan tüm fertlere önemli görevler düşmektedir.

Ayrıca, Türkiye dünyadaki ekonomik gelişmelere uyum sağlayabilmek için gümrük duvarlarını indirme ve dış ticaret mevzuatını uyuma kolaylaştıracak şekilde düzenleme çabası içindedir. Buna karşılık, AB özellikle 1980'lerin ikinci yarısında, Türk dış ticaretinde önemli bir paya sahip olan sanayi ürünlerimizin ithalatına kota, antidamping ve anti-subvansiyon vergisi uygulama yoluna giderek dolaylı yoldan da olsa korumacı girişimlerini artırırken, diğer yandan Türkiye'ye 650 milyon ECU tutarında bir mali yardımı içeren Dördüncü Mali Protokol'e bir türlü işlerlik kazandırmamıştır. Türkiye'nin uyguladığı Toplu Konut Fonu'nu, eş etkili tedbir olarak niteleyerek 1995'de kaldırılmasını isteyen AB, bu yaklaşımlarıyla ters düşecek şekilde, çevre koruma, insan sağlığı vs. konularda üçüncü ülkelere karşı tarife dışı engeller koyarak, ithalatı sınırlandırarak bu engelleri ileri sürmeyi planlamaktadır. Bu nedenle Türk imalat sanayinin, ihracatta sadece AB'nin gümrük vergisini sıfırlamış olmasına güvenmeyerek giderek gelişen çevrecilik, insan sağlığı vs. konularında karşısına çıkabilecek her türlü ihracatı sınırlayıcı uygulamaya karşı hazırlıklı olması gerektiği anlaşılmaktadır⁵⁹.

3.KOBİ'LER

Türkiye'nin büyük bir pazara açılmasının kazançlarının, çok olacağı açıktır. En başta birçok büyük şirket dünya şirketleriyle bütünleşecektir. Bu açıdan Türk sanayisi rekabet gücü kazanacaktır.

⁵⁹ ARIKAN, Ibid., s.52.

Diğer taraftan, Türkiye'nin Gümrük Birliği'nden sonra Avrupa Topluluğu ülkelerinde üretilen malların düşük gümrüklerle Türkiye'ye gelmesi, özellikle Türk tekstil üreticilerini zor durumda bırakabilir. Teknolojik yönden gelişmemiş küçük ve orta işletmeler önemli problemlerle karşılaşabileceklerdir. Otomotiv sanayi de bunlardan birisidir. Sanayi işletmelerinin Avrupa Birliği ülkeleriyle özellikle yan sanayi dallarında rekabet edebilmesi için belirli bazı hususlara dikkat edilmesi gereklidir.

Gelişmiş ülkeler düzeyine çıkabilmemiz için teknolojik yenilik yapmamız gereklidir. KOBİ'lerin teknolojik yenilik çabalarının finansmanında küçük tasarrufların sermaye piyasasında birleştirilmesi önemlidir. Ayrıca AR-GE merkezleri oluşturularak "Araştırma-Geliştirme" çabalarına hız verilmelidir. Teknolojik yenilik çabalarına hızla girilmezse, uluslararası pazara açılma imkânı zayıflayacağı gibi, iç pazar payı da kaybedilir. KOBİ'ler teknolojik yenilik çabalarına ağırlık verilmezlerse, gelişmiş ülkelere teknolojik yönden bağımlı olmaktan kendilerini kurtaramazlar.

KOBİ'lerin sanayide olan etkinlikleri gözönünde tutulduğunda, bunların sorunları, darboğazları, giderilmezse, Avrupa Birliği'nin rekabeti bunlar üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirecektir. Öte yandan tarım sektörümüz dışlanmakta, sadece AB yararına olan sınai alanda Gümrük Birliği sağlanmaktadır.

4.İSTİHDAM

Gümrük Birliği karşısında istihdam büyük ölçüde etkilenecektir. Kısa dönemde çoğu firma AB rekabetine dayanamayarak yok olabilecektir. Böylece sanayi istihdamı daralacaktır. Ancak orta dönemde Gümrük Birliği genel istihdamı olumlu etkileyebilir. Bu da AB pazarına girmek isteyen Uzak Doğu ülkeleriyle, AB'den Türkiye'ye gelecek yabancı sermaye yatırımlarına bağlı olarak toplam istihdamın zamanla genişlemesiyle olabilir.

Ülkemizde işsizlik zaten önemli bir sorun durumundadır. Bu sorunun ağırlaşmasında, bölgelerarası gelişme dengesizlikleri ve makro ekonomik gelişlerin kalkınma gerekleriyle uyum içinde olmaması önemli nedenlerdir. İşçi çalıştırmaya ilişkin mali ve yasal yükler de önemli etkenlerdir. İşsizlik sorununun çözümü şarttır. Bunun için, rasyonel bir ücret politikası izlemesi, vergi politikasının istihdamı teşvik edici şekilde kullanılması, vergilenmeyen ekonominin boyutlarının daraltılması, eğitime ve teknolojik gelişmelere önem verilmesi, yatırım artışı için gerekli ortamın sağlanması,

girişimciliğin teşkil edilmesi, çalışma mevzuatına esneklik kazandırılması gibi önlemler alınmalıdır⁶⁰.

Sanayimizin Gümrük Birliği'nden olumsuz etkilenmemesi için “teknoloji yenileme” ye ağırlık verilmeli, ürün geliştirme, verimliliği artırma ve pazarlamada atılım konularına yönelinmelidir. Bu açıdan genç sanayimizin zarar görmemesi için İstanbul Sanayi Odası'nın anket sonuçları ışığında alınması gereken önlemleri şöyle sıralayabiliriz:

- İnsana yatırım ve teknoloji yenileme.
- Verimliliğin artırılması
- Kalite ve kontrolde uyum sağlanması
- Devletin finansman desteği sağlanması
- Teşviklerde AB normlarına uyum
- Bürokraside Batı standartlarına uyum.

5. KAMU DENGESİ

Gümrük Birliği'ne girmemizle beraber kamu dengesi olumsuz yönde etkilenecektir. Bu olumsuzluk ise kendini gelir kaybı açısından gösterecektir. Zira gümrük vergilerinden doğacak gelir kaybı yanında Toplu Konut Fonu'nun kaldırılması da bir gelir azalmasına neden olacaktır. İthal edilen mallarda konut fonunun kalkması nedeniyle bu malların fiyatları düşecek ve Türkiye fon gelirleri yönünden kayba uğrayacaktır. Vergi kayıp ve kaçaklarının yüksek düzeyde olduğu ülkemizde Gümrük Birliği'nden doğan gelir kaybı da kamu dengesi üzerinde olumsuz etkide bulunacaktır. Diğer taraftan Gümrük Birliği'ne uyum sağlamak için yapılacak harcamalar büyük boyutlarda olacak ve sanayiye Gümrük Birliği'ne uyum sağlamak için sağlanacak teşviklerin yükü de önemli bir etkiye sahip olacaktır.

Gümrük Birliği ile vergi ve fonların kaldırılması sonucu bütçenin bir miktar gelirden mahrum kalması, hükümeti zorunlu olarak oluşacak gelir kaybını telafi edecek yeni kaynaklar aramaya yönlendirecektir.

Hükümet Gümrük Birliği ile oluşacak gelir kaybını telafi etmek için yeni kaynaklar bulma çabası içine girmiştir. Bu konuda kamuoyunda birçok alternatif gündeme

⁶⁰ ARIKAN, Ibid., s.51.

gelmiştir. En çok da devletin bu gelir kaybını özel tüketimi vergilendirerek karşılamaya çalışması gereği tartışılmıştır. Devletin bu gelir kaybının özel tüketim vergileri getirilerek karşılanmaya çalışılması, birçok sakıncayı da beraberinde getirebilecektir⁶¹. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

* Özel Tüketim Vergileri (ÖTV), diğer tüketim vergileri gibi dolaylı nitelikte bir vergi olup, adil değildir. Çünkü bu vergiler gelir dağılımını bozucu etkiye sahiptirler.

* ÖTV yaşadığımız kriz ortamında daralan talebin daha da düşmesine neden olacak ve firmaların yeni yatırım yapma imkanları daralacaktır. Böylece Gümrük Birliği nedeniyle oluşan ortamda rekabet gücümüz azalacaktır.

* ÖTV amacından sapacaktır. ÖTV'nin amaçlarından biri lüks tüketimi vergilendirmektir. Ülkemizde Katma Değer Vergisi'ne ek olarak bir de ÖTV konursa, büyük sıkıntılar doğar. Gelir sağlanması amacıyla lüks olmayan malların da vergi kapsamına sokulması çarpıklıklara neden olur.

* ÖTV haksız bir uygulama ortaya çıkardığından, vergi kaçakçılığını artırıcı sonuçlar doğurabilecektir. Gümrük vergilerinin kaldırılarak malların gümrükte ucuzlatılıp iç piyasada pahalılaştırılması sonucu alıcı ve satıcı anlaşır ve vergiler arttıkça faturasız alış-verişler yaygınlaşır.

* Vergide ilke çok kazananın çok, az kazananın az almaktır. Türkiye'de ise gayrimemnun bir seçmen kitlesi oluşturmamak için herkesi vergilendirmek yerine, vergi daha çok tüketici kitlesine yüklenmektedir. Hükümet, daha çok dolaylı vergi toplama çabası içine girmektedir ve ÖTV'lerinin getirilmesi düşünülmektedir. Gümrük Birliği'nden doğan gelir kaybının telafi edilmesi gerekir. Ülkemizde 33 milyon seçmenden sadece 3 milyonu gelir vergisi mükellefidir ve bu mükellef kitle içinde vergi yükünün ağırlığını büyük ölçüde ücretli kesim taşımaktadır. Bunlara daha fazla vergi yüklemek sakıncalar meydana getirecek niteliktedir. Zaten enflasyon dar gelirli vergi mükelleflerini ezmektedir. Yüksek gelirliler ise döviz, bono ya da gayrimenkul almakta ve vergi ödememektedir. Ayrıca; ticaretin genelde vadeli yürütüldüğü ekonomide peşin KDV ve ÖTV almak, ekonomik gerekçelerle uyusmamaktadır. Gümrük Birliği'nden doğan gelir kaybını telafi etmek için tek çözüm ise herkesi vergi mükellefi yapmak, yani mükellefleri birbirlerine denetletmektir. Aksi taktirde ÖTV gibi önlemlerle, Güm-

⁶¹ ARIKAN, Ibid., s.47.

rük Birliği'nden kaynaklanan kayıp telafi edilemez. Ülkemizde kayıt dışı kalan gelirlerin vergilendirilmesi siyasi tercihler yüzünden hep ihmal edilmekte, kara paranın tüm piyasalarda hakim olduğu bir dönemde, çok kazananın çok, az kazananın az vergi alınması geleneği ülkemizde yerleştirilememektedir. Teorik olarak savunulan bu hususlar, uygulamaya her nedense pek aktarılamamaktadır.

Gümrük Birliği ile meydana gelecek vergisel kayıpların özel tüketim vergisi ya da benzeri vergilerle telafi edilmeye çalışılması yolundaki çabalar sonuç verecek nitelikte değildir. Örneğin, otomotiv sektöründe talep durgun düzeyde olup, lüks tüketime uygulanan KDV oranları Avrupa ülkelerine göre oldukça yüksek seviyelerde bulunmaktadır. Yani ülkemizde uygulanan yüksek oranlı vergiler talebi baskı altında tutmaktadır. Bir de ayrıca ÖTV getirilmesi düşük olan talebi daha da geriletir. Gümrük Birliği zaten rekabet gücümüzü olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle daralan talebi genişletmek ve uluslararası rekabete hazırlayabilmek için yatırım yapmamız gerekmektedir. Yüksek oranlı vergiler yatırım kararlarını olumsuz etkileyecektir. Bu yüzden devlet yeni vergiler getirmek yerine talebi canlandırarak, vergi kaçakçılığının boyutlarını daraltarak gelir sağlamalıdır.

Özel tüketim vergisinin uygulanmasına diğer bir engel de Gümrük Birliği Protokol Kararı'dır. Gümrük Birliği Protokol Kararı'nın "dolaylı vergilendirme" ile ilgili 48. ve 49. maddelerine göre; "Gümrük Birliği taraflarından birinin, dolaylı vergilendirme yoluyla, üretimini ve pazarını koruması önlenmekte, ithal edilen bir mala, o malın benzerlerine, iç piyasada uygulanandan daha fazla vergi uygulanamaz hususu hükme bağlanmaktadır." Bu yüzden bu tartışmalar çok gereksiz olarak kamuoyunu oyalamaktadır.

Gümrük Birliği'ne girilmesi, Türkiye'nin gümrükleri ve fon kesintilerini kaldırması ile ortaya çıkacak her yıl 3 milyar dolarlık bir gelir kaybının yanında küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler) büyük bir sıkıntıya düşecektir. Devlet hazinesinin her yıl 3 milyar dolarlık kaybını telafi etmek ve KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması için Topluluk anlaşmalarının her yıl Türkiye'ye en az 3 milyar dolarlık bir mali destek sağlaması gerekmektedir.

Portekiz 1991-1993 yılları arasında gayrisafı yurtiçi hasılasının %3.5'ine eşit bir miktarı AB kaynaklarından mali yardım adı altında almıştır. Türkiye'nin GSYİH'sının 1992 yılında 160 milyar dolara eşit olduğu kabul edilirse, Türkiye'ye yapılacak

GSYİ'nin %3.5'i kadar bir mali yardım 5,4 milyar dolarlık kaynak aktarımını gerektirecektir. Bu toplam Yunanistan vetosu nedeniyle serbest bırakılamayan 600 milyon ECU'luk dördüncü mali protokolün sekiz katı kadardır. Bu gerçekler ortada iken AB hala Türkiye'ye mali yardım yapmak konusunda oldukça nazlı davranmaktadır⁶².

B. ULUSLARARASI REKABETTE TÜRK İŞLETMELERİNİN DURUMU

1. REKABETİN YARATACAĞI SORUNLAR

Gümrük birliği, birlik içindeki ülkelerde gerçek maliyetlerin geçerli olabilmesi açısından, ülkelerin maruz kaldıkları rekabet şartları ve ortamı arasında bir uyumlaştırmanın sağlanmasını da gerektirir. Ankara Anlaşması'nın 16 ncı maddesinde, "Akit tarafların, ortaklık ilişkilerinde, Roma Antlaşması'nın Bölüm 3, Kısımı 1'de yer alan rekabet, vergileme ve bunlara ilişkin mevzuatın yakınlaştırılması konularına ilişkin hükümlerde belirlenmiş ilkelere uyma gereğini kabul etme zorunluluğu" belirtilmiştir. Dolayısıyla, rekabete ilişkin ilkeler, ortak-üyelik statüsü için de geçerlidir. Burada gözden kaçırılmaması gerekli nokta, uyum gereğinin anılan maddelere değil, bu maddelerde yer alan ilkeler açısından geçerli oluşudur.

Ayrıca, Katma Protokol'ün 43/1 nci maddesinde; "Ortaklık Konseyi, Katma Protokol'ün yürürlüğe girişinden itibaren 6 ay içerisinde, Roma Antlaşması'ndaki 85, 86, 90 ve 92 nci maddelerin uygulanmaları için gerekli ortam ve ilkeleri belirler" denilmektedir. Bütün bu hükümlere rağmen, bu konuda ilerleme sağlanamamıştır. Rekabet şartlarına uyma konusunda Topluluk üyeleri arasında bile, bugüne kadar sınırlı ölçüde gelişme olmuştur. Rekabet konusunda, özellikle dolaylı vergiler açısından bir yakınlaştırma sağlanamamıştır. Dolaysız vergilerdeki gelişmeler ise, çifte vergilemenin önlenmesine ilişkin önlemlerden öteye geçememiştir. Bu gerçekler ışığında, ortak-üyelik statüsündeki Türkiye'nin rekabet şartlarına uyum konusunda izlemekte olduğu politikalar yeterli sayılabilir.

Türkiye'nin AB ile gerçekleştireceği gümrük birliğinden sanayi sektörünün rekabet açısından olumsuz yönde etkilenmemesi için bazı tedbirlerin acil olarak

⁶² ARIKAN; Ibid., s.49.

alınması gereklidir. Bu tedbirler aşağıda özetlenmiştir⁶³.

- Yatırımlar, ürün bazında uzmanlaşmanın olduğu, ihraç şansı olabilecek ve ileri teknolojiye dayalı işletmelere kaydırılmalıdır.
- Küçük Sanayi Siteleri ve Organize Sanayi Bölgeleri gibi kurumsallaşmış üretim merkezlerinde üreticilerin yönetimde yer alacağı, çok ortaklı dış ticaret şirketlerinin kuruluşu desteklenmelidir.
- Ortak yatırım ve bilgi ile teknoloji değişim programlarına, yurt dışındaki fuar ve tanıtım organizasyonlarına Türk firmaların etkin katılımı sağlanmalıdır.
- Fikri mülkiyet hakları ile ilgili yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Türkiye'nin yurt dışında tanıtımına yönelik faaliyetler artırılmalıdır.
- Ekonomik ve politik istikrar sağlanarak Türkiye'nin risk puanını düşürülmelidir.
- Sanayinin AB standartlarına uyumunun sağlanması için TSE tarafından sürdürülmekte olan çalışmalara, sanayi içinden gelen uzmanların katılımı sağlanmalıdır.
- Küçük sanayicilere kalite sistemleri ve kalite konusunda verilen teknik destek yeterli seviyeye çıkarılmalıdır.
- Yerli firmalara verimliliği artırıcı, modern işletmecilik ve çalışan işgücünün beceri seviyesinin yükseltilmesine yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilmelidir.
- Entegre ve düşük verimle çalışan kamu tesisleri, optimum ölçekte, verimli özel işletmelere dönüştürülmelidir.
- İşletmelerin modern ve sağlıklı şartlarda üretim yapabilmeleri için Küçük Sanayi Siteleri ve Organize Sanayi Bölgeleri'nin yapımı özendirilmelidir.

AB ile Gümrük Birliği'nin gerçekleştirilmesi durumunda imalat sanayiinin rekabet gücü konusunda İstanbul Sanayi Odası'nın 1995 yılında yayınlanan "anket araştırmasında", sektörlerin Gümrük Birliği'nden etkilenme durumları ortaya konmuştur. İstanbul Sanayi Odası, 3.5 aylık bir çalışma sonucunda; ISO üyesi tüm işyerlerini, Türkiye'nin 500 büyük firması ve üyesi olmayan diğer özel kuruluşları da kapsayan araştırmasını, "Gümrük Birliği'nin İmalat Sanayi Sektörü Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü" ismi altında yayınlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye'de geniş sanayici kitlesi, rekabete hazırdır. Ancak rekabete hazır olan kesim,

⁶³ Rıdvan KARLUK, **AB ve Türkiye**, İMKB, İstanbul, 1996, s.387.

rekabet gücü konusunda bazı hassas noktaların varlığına da işaret etmiştir. Bu durum, rekabete hazır olan kesim için bile ortamın hassas olduğunu, rekabeti belirleyen dengelerin titiz bir şekilde izlenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulara göre katılımcı küçük boy işletmelerin yüzde 35.2'si, ortaboy işletmelerin yüzde 47'si, büyük boy işletmelerin ise yüzde 57.5'i, AB ülkeleriyle rekabet edebileceklerini belirtmişlerdir. Ancak bu sonuçlar, sektör bazında değerlendirildiğinde önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır⁶⁴.

Araştırma, ortalama rekabet gücünün düşük olduğu kürk, deri ve ayakkabı sanayinin Gümrük Birliği'nden en fazla etkilenecek sektörlerin başında geldiğini belirtmektedir. Büyük ölçekli firmalardan yüzde 44.4'ünün, orta ölçekli işletmelerden yüzde 36.8'inin ortalama rekabet güçleri eş seviyede ya da yüksek çıkarken, küçük ölçekli firmaların tümünün rekabet gücü düşük bulunmuştur. Sektörlere göre toplam rekabet gücü göstergesi açısından, küçük işletmeler arasında giyim, otomotiv ve diğer taş ve toprağa dayalı sanayinin diğer sektörlerle göre rekabet gücünün daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak toplam rekabet gücü göstergesi, bu sektörlerin, rekabet üstünlüğüne değil AB ülkeleriyle eş seviyede rekabet gücüne sahip oldukları göstermektedir. Toplam rekabet gücü göstergeleri, sayılan sektörlerde düşük olmasına karşılık, kimya-ilaç, dokuma, gıda, kağıt, metal eşya, diğer imalat sanayiinde AB ülkeleri üreticileriyle eş seviyede rekabet gücüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Deri-ayakkabı, orman ürünleri, lastik ve plastik, ana metal sanayii, makina (elektrikli hariç), elektrikli makina sektörlerinin ise rekabet güçlerinin olmadığı araştırmada belirtilmiştir. Orta boy işletmelerde toplam rekabet gücü göstergesi açısından orman ürünleri, petrol ürünleri, diğer taş ve toprağa dayalı sanayi ürünleri, ana metal sanayii ve diğer imalat sanayii kesimlerinin AB rekabet güçlerinin diğer sektörlerle göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunların dışında başta giyim, dokuma, gıda sektörleri olmak üzere, çanak ve porselen, otomotiv sanayi, makina sektörlerinin AB ülkeleri üreticileriyle eş seviyede rekabet gücüne sahip oldukları, orman ürünleri, kağıt, lastik, plastik, metal eşya sektörlerinin ise eş seviyede rekabet sınırının tabanında yer aldıkları ortaya çıkmıştır. Alt sektör orta boy işletmelerde, diğer ana metal sanayi ve ayakkabı deri kesiminin rekabet gücü olmadığı, bulgular arasında yer almıştır.

Sektörlere göre rekabet gücü açısından büyük boy işletmelerde eş seviyede rekabet gücüne sahip olan sektörlerin başında kağıt, giyim, dokuma, petrol ürünleri,

⁶⁴ KARLUK, Ibid., s.388.

lastik ve plastik, diğer taş ve toprağa dayalı sanayi kesimi yer almıştır. Bu sektörleri gıda, metal ana sanayi, elektrikli makineler ve metal eşya kesimi izlemektedir. Eş seviyede rekabet sınırına çok yakın ancak rekabet gücü düşük sektörler ise, diğer ana metal sanayii, otomotiv sanayi ile diğer imalat sanayidir. Benzer olarak deri ve ayakkabı kesimi de eş seviyede rekabet oranının altında kalan sektörler arasındadır.

Sektörlerin rekabet gücü açısından bakıldığında küçük ölçeklilerde kürk, deri ve ayakkabı sanayi, orman ürünleri ve mobilya sanayi, kağıt ve basım sanayiinde rekabet gücünün sıfır olduğu, orta ölçeklilerde ise en düşük rekabet gücünün orman ürünleri ve mobilya sanayiinde olduğu gözlemlenmiştir. Büyük ölçekliler bakımından en düşük rekabet gücü elektrikli olanlar hariç makine sanayiindedir. Bütün ölçekler itibariyle en yüksek rekabet gücü ise, diğer imalat sanayii grubundadır (yüzde 100).

Araştırma sonuçlarına göre küçük işletmelerin yüzde 24.8'inin, orta ölçeklilerin ise yüzde 55.3'ünün teşviklerden yararlanmasına karşılık, büyüklerde bu oran yüzde 93.5'tir. Küçük ölçeklilerin yüzde 8.3'ü ve orta ölçeklilerin yüzde 19.7'sine karşılık, büyük işletmelerin yüzde 56.4'ü Eximbank kredisi kullanmaktadır. GB'ne girilmesi ile teşviklerin kaldırılması durumunda, büyük ölçekli işletmeler bundan daha çok etkileneceklerdir⁶⁵.

Tüm ölçeklerde, firmaların yaklaşık yarısı, en önemli girdi kaynağının yerli üreticiler tarafından sunulan ürünler olduğunu belirtmişlerdir. İthal ürünleri ilk sıraya koyan firmaların oranı ise yüzde 30'dur. Bu olgu, Gümrük Birliği'nin ve ortak gümrük tarifelerinin, işletmeleri, girdiler seviyesinde önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Orta ölçekli işletmelerde ithal girdi diğerlerine göre daha fazla kullanılmaktadır. Araştırmaya katılan kuruluşların, iç pazarda ithal ürün rakibi olmayanların oranı, küçüklerde yüzde 21.8, orta ölçeklilerde yüzde 26.8 ve büyük ölçeklilerde yüzde 13.2'dir. Bunun sonucunda, Gümrük Birliği'ne girildiğinde özellikle büyük boy işletmeler, yabancı ülkelerle daha fazla rekabet etme durumunda kalabileceklerdir.

Araştırma sonuçlarına göre ihracat yapan firmalar arasında küçükler yüzde 43.8, orta ölçekliler yüzde 64.4, büyüklerde ise yüzde 85 oranında bir paya sahiptir. Bütün ölçeklerde dış pazar ağırlığı AB ülkelerindedir. Araştırmaya katılan firmalardan küçük ölçeklilerin yüzde 55.9'unun, orta ölçeklilerin ise yüzde 56.5'inin Gümrük Birliği'nin

⁶⁵ KARLUK, Ibid., s.389.

kendilerini olumlu yönden etkileyeceğini belirtmişlerdir. Olumsuz etkileyecek görüşü açıklayanlar ise küçüklerde yüzde 27, orta ölçeklilerde yüzde 17.2, büyük ölçeklilerde ise yüzde 18.9 oranındadır⁶⁶.

Toplam 16 faktör açısından yüksek, eşit ve düşük rekabet gücü sınıflaması yapılarak ortaya çıkarılan tabloya göre küçükler yalnızca işgücü maliyeti bakımından yüksek rekabet edebilir durumdadırlar. Ürün standardı, nitelikli işgücü, yan sanayi, enerji maliyeti, hammadde maliyeti ve hammadde bulabilme, ayrıca işgücü verimliliği bakımlarından eşit rekabet gücüne sahiptirler. Bu ölçekte teknoloji, ekonomik ölçek, finansal yapı, ekonomik alt yapı, bürokrasi, dış pazar imajı, uluslararası ilişkiler ve finansman maliyeti bakımlarından ise düşük rekabet seviyesindedirler. Orta ölçeklilerde işgücü maliyeti tek yüksek rekabet faktörüdür. Bu kuruluşların da ekonomik ölçek, yan sanayi, finansal yapı, ekonomik altyapı, bürokrasi, dış pazar imajı, uluslararası ilişkiler, işgücü verimliliği ve finansman maliyeti bakımlarından rekabet güçleri düşüktür. Ölçü olarak alınan 16 faktör açısından büyük ölçekliler de, iş gücü maliyeti bakımından yüksek rekabet edebilirlik gücü göstermektedirler. Bu ölçekte yan sanayi; enerji maliyeti, finansal yapı, ekonomik altyapı, bürokrasi ve finansman maliyeti alanlarında düşük rekabet gücüne sahiptirler. Diğer kalemlerde ya eşit rekabet gücü veya eşite yakın bir rekabet edebilirlik görülmektedir.

Sektördeki kuruluşları küçük, orta, büyük olarak sınıflandırarak inceleyen araştırma, küçüklerin yüzde 54.9'unun, orta ölçeklilerin yüzde 27.9'unun, büyüklerin ise yüzde 8'inin AB standartlarını bilmediğini ortaya koymuştur. Araştırma bulgularını yorumlayan İstanbul Sanayi Odası, tüm bunlara rağmen, sanayinin rekabet gücünü ölçebilmek amacıyla yapılan bu ve benzeri tüm çalışmaların dinamik gerçekleri tam olarak yansıtmamasının söz konusu olmadığına dikkati çekerek şu değerlendirmeyi yapmaktadır.

“Ekonomik olayların önceden kestirilemeyecek kendi dinamikleri vardır. Hatırlanacağı gibi İtalya ortak pazara girerken, sektörlerin dayanıklılığı konusunda araştırmalar yapılmış, kağıt üzerinde bazı sektörlerin rekabete dayanamayacağı gösterilmiş, ama daha sonra beklenen olumsuz gelişmeler yaşanmamıştır. Uygulamada Gümrük Birliği'ne giden ülkelerde bu süreçten etkilenmenin sektör bazından çok, firma bazında olduğu görülmektedir. Bu yüzden etkilenme, söz konusu sektördeki

⁶⁶ KARLUK, Ibid., s.400.

bazı firmaların olumlu, bazılarının olumsuz yönde etkilenmesi şeklinde anlaşılmalıdır. Son yıllarda Avrupalı sanayicilerden gelen sinyaller ve Türk ürünlerinin AB ülkelerindeki performansı, ekonomik anlamda AB'nin bir parçası olma yolunda olduğumuzu göstermektedir. Türk sanayicisi Gümrük Birliği'nin olumlu ve olumsuz etkilerinden gerçekçi anlamda haberdardır ve uyum için gereken önlemler konusunda konsensus oluşmuştur. Öte yandan, Gümrük Birliği'nin başarısının her iki tarafın da iyi neyitine bağlı olduğu açıktır. Türk sanayisi gerçekleştirdiği ihracatla AB sanayisiyle rekabet edebilir güçte olduğunu özellikle son yıllarda göstermiştir. Araştırmadaki bulgulardan biri, Türk sanayiinin AB karşısında işgücü maliyeti açısından avantajlı durumda olduğudur. Bu avantaj işgücü bolluğundan kaynaklanmaktadır ve bugünün yani Gümrük Birliği öncesinin avantajıdır.”⁶⁷.

Araştırma sonunda, Gümrük Birliği'nin firmalar üzerindeki muhtemel etkileri ve gerekli tedbirler de şöyle sıralanmıştır:

— Tüm ölçeklerde toplam işyerlerinin yarısından fazlası Gümrük Birliği'nin firmalarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Ancak sektörlere inildiğinde, önemli görüş ayrılıkları bulunduğu görülmektedir. Bu olgu Gümrük Birliği'nin etkileri hakkında genelleme yapmayı engellemektedir.

— Teknolojik yenileme, ürün geliştirme ve pazarlama konuları Gümrük Birliği'ne giriş öncesi firmaların ağırlık verilmesini istedikleri konuların başında gelmektedir. Ölçek büyüdükçe özellikle verimlilik konusu, teknolojiyi yenileme kadar önem kazanan bir faktör konumuna gelmektedir.

— AB ülkeleri standartları konusunda küçük işletmelerin büyük bir bölümü bilgi sahibi değildir. Ölçek büyüdükçe bu standartları bilenlerin sayısı hızla artmaktadır. Diğer önemli bir nokta ise standartlara tümüyle uyum konusunda büyük işletmeler dışındaki ölçeklerde önemli sorunların bulunduğuudur.

— Ankete katılan firmalar, Gümrük Birliği'yle rekabet gücü düşük sektörlerin önemli sorunlarla karşılaşması, işsizlik artışı, ithalatta sıçraması sebebiyle dış ticaret açığının yükselmesi gibi birçok sorun yanında, teknolojiyi daha yakından izleme, kalite kavramının benimsenmesi, ihracat şansının artması gibi birçok yararı sıralamışlardır. Ayrıca, yeni pazarlar, teknoloji yenileme, ihracat gibi konularda devletin desteğinin gerekliliği, bürokratik engellerin kaldırılması gibi birçok yapısal sorunun çözülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

⁶⁷ KARLUK, Ibid., s.401.

2.PAZAR VE ÜRETİM BİLGİLERİ

Ürünlerin AT koşullarında, Türk iç ve dış pazarlarındaki rekabet şanslarının incelenmesi gereklidir.

Bu amaçla Türkiye ve AT + EFTA'nın pazar durumu ve koşulları incelenmelidir. Bu incelemede satışlar üzerinde en fazla etkisi olabilecek faktörler araştırılmalı ve bu faktörler yönünden AT + EFTA mamülleri ile karşılaştırmalar yapılmalıdır. Başlıca şu faktörler incelenmelidir⁶⁸;

I- Ürünlerin ve önemli girdilerin iyi bir tarifi yapılmalı ve tabi oldukları OGT pozisyonu ve vergi oranları saptanmalıdır.

II- AT'de ürünleri ile ilgili özel politikalar mevcut mudur? Bunlar;

— Tarım ürünü veya

— Hassas sektör kapsamında mıdır?

— Üçüncü ülkelere önemli tavizler verilmiş midir?

III-Topluluk Standartları ve bunların koşullarına uyma durumu nedir?

IV-Topluluk tüketimi, ithalat ve ihracat miktarları?

V- İşletmenin Türk pazarında durumu, pazar kaybı ne olabilir?

VI-Müşteri profili (hitap edilen müşteri türü ve seviyesi, istekleri ve özellikleri, fiyat ve kalitenin talebe etkileri, alışkanlıkları ve kültürden doğan engeller...)

VII-Üretilen mallar halen dünya piyasalarında geçerli tipler mi, malların yaşam süreci, bu süreç içinde işletmenin yeri.

VIII-AT'de elde edebilecek yeni ihracat pazarının büyüklüğü ne olabilir?

3.KAPASİTE VE TEKNOLOJİ

Kapasite ve teknoloji (üretim teknikleri) açısından işletmenin durumu, başlıca ürünler ve işkolu itibariyle, AT + EFTA ülkelerindeki rakipler ile karşılaştırılmalı ve gelecekteki olası teknolojik gelişmeler incelenmelidir.

Kapasite ve kullanımındaki artış ile teknolojiye gelişmeler maliyeti nasıl etkileyecektir, hesaplanmalıdır.

⁶⁸ CEYHAN, Op. cit., s.188.

4.MALİYET KARŞILAŞTIRMASI

AT ve EFTA'den ithal edilecek rakip mamüllerin maliyetleri (veya ihraç fiyatları) ile işletmenin maliyetleri:

- 1992 yılı gerçek değerleri ile
- 1997 yılı için ulaşılacak üretim miktarına ve ithal girdilerinde gümrükler kaldırılmış olduğuna göre,
- İşletme tam kapasite ile ve gümrüksüz girdilerle çalıştığında olabilecek maliyetler karşılaştırılmalıdır.

Tabii imalat zincirinin çeşitli aşamalarındaki maliyetleri düşürücü önlemler tesbit edilerek, işletmenin tam kapasite olabilecek en düşük maliyeti tesbit edilmeye çalışılmalıdır.

Bu incelemenin sonucuna göre, eğer yarar varsa, tam kapasiteye çıkabilme ve imalat aşamalarında maliyetleri düşürebilme önlemleri tartışılmalıdır.

Bu inceleme sonunda dahi işletme rekabet edebilecek gücü bulamıyorsa,

- Belli bir-iki üründe ihtisaslaşma,
- Başka ürünlere geçip ihtisaslaşma,
- Veya yeni üretim teknik veya şekillerine geçip (esnek üretim...) üretim ve pazarlama şekillerinde ihtisaslaşma durumları da düşünülp incelenmelidir.

C.TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM

TEKNİKLERİNİN VE KADROLARININ

DEĞERLENDİRİLMESİ

Şirket Yönetimlerinin Avrupa seviyesinde çalışmaya uygunluğu aşağıdaki gibi değerlendirilmesi lazımdır:

- Nasıl bir yönetici, çağdaş üretim ve yönetim yöntemlerini kullanmaya hazırdır?
- Güçlü bir yönetim kadrosu (doğru ekib) mevcut mudur?
- İyi geliştirilmiş ve denenmiş bir stratejik plan var mıdır?
- Gümrük Birliği'nde çalışmaya en uygun iç organizasyon incelenmeli ve gümrük birliği başlamadan gereken değişiklikler yapılmalıdır.
- Kadrolar gümrük birliği konularını iyi bilmeli ve Avrupa'daki değişme ve gelişmeleri yakından izlemelidir.

TABLO 19 : Gümrük Birliği'nin Etkileri

SORUN	TÜRKİYE'NİN DURUMU	GB ETKİSİNİN YÖNÜ	YAPILACAK İŞ Türkiye	YAPILACAK İŞ Avrupa Birliği	SONUÇ
Tüketicinin Korunması	Olumsuz	Olumlu	Mevzuat ve Uygulama	Yok	Olumlu
Tekellerle Mücadele	Olumsuz	Olumlu	Mevzuat ve Uygulama	Yok	Olumlu
Patent know-how fikri haklar	Olumlu	Olumsuz	Mevzuat ve Uygulama	Yok	Olumsuz
İthalat	Olumlu	Olumsuz	Kur Politikası	Yok	Olumsuz
			Maliyetteki yüklerin kaldırılması		
İhracat	Olumsuz	Olumlu	Sektörel gelişme planları	Yok	Olumlu
Yabancı Sermaye Kur	Yetersiz	Olumlu	İstikrar	Yok	Olumlu
Vergi Politikası	Olumsuz	Olumsuz	İstikrar Paketi	Mali destek	
Altyapı Yardımları	Yetersiz	Yok	Mevzuat	Teknik Yardım	Olumlu
	Yetersiz	İhracatı artırıcı	Kamu yarımalarını artır.	Yok	Olumsuz
Teknoloji	Yetersiz	Olumlu transfer	Arge politikası	Teknik Yardım	Olumlu
Enflasyon	Olumsuz	Olumsuz	İstikrar Paketi	Mali destek	Olumlu
				ikili yardımlar	
Yönetim	Olumsuz	Olumlu	Eğitim politikaları	Teknik yardım	Olumlu
Piyasa düzenleyici mevzuat	Olumsuz	Olumlu	Mevzuatın çıkarılması	Teknik yardım	Olumlu
Bürokrasi	Yetersiz	Olumsuz	Yeniden yapılanma	Teknik yardım	Olumlu
İstihdam	Olumsuz	Olumlu	Eğitim, adaptasyon	Teknikyardım	Olumlu
			Sektör politikaları		
Dünya konjonktürü	Olumsuz	Olumlu	Yok	Yok	Olumlu
Yüksek işsizlik	Olumlu	Olumlu	Emek yoğun Endüstriler	Dolaşım	Olumlu
Sübvansiyonlar	Az	Olumsuz	Yeni destek sistemi	Yok	Olumlu
Tarım	Olumsuz	Olumsuz	Çap uygula.	Yok	Olumlu
Topluluk yardımları	Olumsuz	Olumlu	Yok	Yeterli yardım	Olumlu
Sosyal	Olumsuz	Olumlu	Mevzuat çıkar	Teknik yardım	Olumlu

yapılanma			uygula		
Kapasite-	Olumlu	Olumsuz	Zaman ay-	Destek	Olumsuz
kısıtlama					
Kayıt dışı	Olumsuz	Olumlu	Ekonomiyi kayda	Teknikyardım	Olumlu
ekonomi			Al		
Sermaye	Olumsuz	Olumlu	Finans sistemine	Destek	Olumlu
piyasaları			düzenle		

Kaynak: VAKIFBANK, **Gümrük Birliği'nin Türkiye Ekonomisi'ne Muhtemel Etkileri**, VAKIFBANK ARAŞTIRMA DİZİSİ, S.1, Ankara, 1996, s.155.

- Finans yönetimi, gümrük birliğinde ayakta kalabilmeyi sağlayacak kadar, uluslararası düzeyde deneyimli olmalıdır.
- AT'de avantajlı hususlar iyi saptanmalı bunlar en büyük yararı çıkaracak ve tehlikelere karşı da etkilerini en aza indirecek şekilde yapılanmalı ve kadrolar yeterli uzmanlarla takviye edilmelidir.

Dünyada sanayi toplumundan, bilgi toplumuna doğru yaşanan hızlı değişim, insanların başını döndürmekte, insanlar emek yoğun çalışmadan, bilgi yoğun çalışmaya kaymaktadır. İşletmenin insan kaynaklarının bilgi düzeyi, niteliği, beklentileri, sorunları farklılaşmaktadır. İşletmeler kalitede taviz vermeden, en ucuza üretmenin ve ürettikleri malları en hızlı şekilde pazarlamanın yollarını bulabilmek için olağanüstü bir gayret göstermektedir. Rekabet gücünü arttırmak, pazarda kalabilmek ve pazar payını büyütebilmek için işletmeler değişimleri yakından takip ederek süratle değişmeye, sürekli yenilenmeye ve eğitime ihtiyaç duyuyorlar. **Yeni şartların oluşturduğu çevre, kurallarına uymayanlara yaşam şansı vermemektedir**⁶⁹.

Dünyanın neresinde olursa olsun tüm yöneticiler arasında kabul gören görüş, yeni yönetim tekniklerinin ve yeni fikirlerin bu değişimin üstesinden gelebilmek için gerekli olduğudur. Ancak bu tekniklerle bile şirketi daha atak, yenilikçi ve esnek bir yapıya kavuşturmak mümkün olmamaktadır. Artık en iyi yöneticiler, bu hızlı değişim içinde bilineni değil, değişimin getireceği bilinmeyeni tahmin ederek, onu yönetenler arasından çıkmaktadır. Değişimi yönetmek, adeta başarının birinci kuralı haline gelmiştir. Her yıl birileri yeni bir **“mucizevi yöntem”** ortaya atmaktadır. Klasik yönetim

⁶⁹ Nizam ULUATLI, Yeni Yönetim Teknikleri ve İşletmelerin Yeniden Yapılanmaları, MERCEK, S. 3, (Temmuz 1996), s.10.

anlayışının durağanlığı ve hantallığı, işletmeleri bulundukları yerden daha ileri götürmeye yetmemektedir. Geleneksel yöneticinin **“kıt kaynakları nasıl dağıtabilirim”** çabası geleceğin yöneticisinde **“kaynakları nasıl etkin kullanabilirim”** düşüncesine dönüşmektedir.

Uygulanacak yeni yönetim tekniğini işletmenin kendine özgü şartlarına göre bir adaptasyon sürecine tabi tutup uygulamaya başlamak başarının kapısını açan anahtar olarak kabul edilmektedir. Özellikle Japonya'nın dünya piyasalarına hakim olması ve 1960'lı yılların başında, gerisinde olduğu ABD ve pek çok Avrupa ülkesini bugün gerilerde bırakmasının altında yatan sebepleri inceleyen Batılılar, bunun temelinde kendilerine yabancı bazı yönetim modelleri olduğunu gördükten sonra bunları hemen kendi işletmelerinde uygulanmak üzere kopyalamaya kalkmışlardır. Ama pek çok şirket sonunda büyük bir hayal kırıklığı ile karşılaşmıştır. Japon kültüründe çok olağan olan davranışlar, Batılılar tarafından kabul edilemez veya uygulanamaz bulunmuştur. Sonunda alınacak teknikleri birebir kopyalamak yerine, kendi şirketlerinin yapısına uygun düzeltmelerle adapte eden şirketler daha başarılı olmuşlardır.

İşletmeler, bilgi üreten ve tüketen, açık sosyal sistemler olduklarından sürekli değişim içerisinde olan çevre ile her zaman iletişim içerisinde dirler. Çevrede meydana gelen değişimler, çok kısa bir sürede işletmeye etki eder ve her etkinin yarattığı tepki, işletmede bazı değişimlere neden olur. Yeni yönetim teknikleri burada işletme ile değişen çevre arasında bozulan uyumu en kısa sürede yeniden kurma, hatta değişimin pozitif etkisini artırarak, işletmeyi daha da güçlü hale getirme görevi görebilir. Kuşkusuz işletmede yeni bir teknik uygulamak için çevrede meydana gelen değişimleri beklemeye gerek yoktur. İşletmeler için en önemli faktör, gelebilecek değişimlerin getireceği etkileri önceden görerek şimdiden tedbir almaktır.

Günümüz dünyasında işletmeleri en çok etkileyen değişim, yaşanan teknolojik gelişmeler özellikle de bilgi iletişiminde adeta bir devrim kabul edilen buluşlardır. Bu gelişmeler, işletmeleri faaliyetlerinin her alanında sürekli daha hızlı davranmaya itmektedir. Süratin artması hataların artmasına etki edecek en önemli unsurlardan biridir. Ama çevre, işletmeleri daha dinamik olmaları için etkilerken, daha az hata yapmalarını da zorunlu kılmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan yalın üretim, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim ve buna benzer diğer yönetim tekniklerinin hepsinin temel hedefi, çevreden gelen bu baskıya işletmelerin kısa sürede adaptas-

yonunu sağlamaktır. İşletme; hem bu değişimlere cevap verecek, hem de kendi yaşamını devam ettirmek için hayati önem taşıyan maliyet ve kâr optimizasyonu için çalışacaktır.

Günümüz işletmelerinin çoğunun teknolojiye bakış açılarında yaptıkları hata, teknolojiye mevcut iş süreçleri çerçevesinde bakmalarıdır. Bu işletmeler, **“şu anda hangi yaptığımız işi geliştirmek ya da planlamak için teknolojik becerileri nasıl kullanabiliriz?”** diye düşünürler. Oysa soru, **“Teknolojiyi şu anda yapamadığımız şeyleri yapmak için kullanabiliriz?”** olmalıdır⁷⁰.

Bugün dünyada yaşanan tüm bu değişimler, işletmeleri ister istemez yeniden yapılanma süreci içine sokmaktadır. Bir şirketin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik platformlarda rekabet gücünü arttıracak şekilde yeniden düzenlenmesi, yeniden yapılanma olarak tanımlanıyor. İşletmelerin alışlagelmiş konumlarını terkederek farklı doğrultulara oturmaları ise “yeniden yapılanma”, “değişim mühendisliği” gibi kavramlarla ifade edilmektedir.

Özellikle büyük şirketler bünyelerine esneklik kazandırabilmek, değişen müşteri ihtiyaçlarına daha kolay uyum sağlayabilmek için küçülerek, büyüme stratejisine dört elle sarılmış bulunuyorlar. Günümüzde son derece seçici hale gelen müşteriler kaliteye ve satış sonrası hizmetlere büyük önem vermeye başlamış durumdadırlar. Çeşitlenen müşteri ihtiyaçları, seri imalat ve kitlesel pazarlama metotları uygulanan büyük firmaları zor durumda bırakmaktadır. Eskiden birkaç standart mamul üzerinde çalışan firmalar, şimdi müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yüzlerce değişik ürünü bir arada imal etmek zorunda kalmaktadır.

Hızla değişen şartlara uyumun mevcut hantal yapı ile gerçekleştirilemeyeceğini gören şirketler, yeniden yapılanma yolunu seçmektedirler. Bugün başta Amerikan şirketleri olmak üzere pekçok dünya devi (IBM, Boeing, GM, Ford) kendilerine göre küçük ama aşırı yırtıcı ve atak olan rakiplerinin karşısında sürekli kan kaybeder durumdadırlar. Uzakdoğu otomobil üreticilerinin 3-4 senede bir yeni model yenilemeleri, bu işi 6-7 senede bir yapan Amerikan üreticileri için büyük bir dezavantajdır. Bugün bile Uzakdoğu üreticilerin çok daha kaliteli otomobilleri Amerika’nın tüm engellemelerine karşın Amerika’daki yerli araçlardan %30 daha ucuza satılabilmektedir. 1980’li yıllarda dünyada rakibi dahi olmayan bilgisayar üreticisi IBM, bugün Compaq gibi kısa süre

⁷⁰ ULUATLI, Ibid., s.12.

önce adı bilinmeyen bir firmanın gerisine düşüp, 1992 senesini 5 milyar dolar zararla kapatabiliyor. Boeing, McDonald-Douglas gibi büyük uçak firmaları daha evvel kendilerine rakip dahi görmedikleri Avrupalı üretici Airbus'ın rekabeti karşısında pazarda pay kaybedip, küçülüyor⁷¹.

Tüm dünyayı saran yeniden yapılanma sürecinin temelinde yatan gerçek bir yaşam mücadelesidir. Değişime ilk önce insanların kafalarından başlayarak, her şeyi yeniden yapılandırmanın ve bunu bir an önce yapmanın artık şart olduğu konusunda uzmanlar hemfikirdirler. Geçen her gün değişim uygulamayan bir şirketi rakipleri karşısında daha da zayıflatarak yok olmaya sürüklüyor. Sadece günü kurtaracak yüzeysel değişiklikler ve makyajların şirkete bir şey getirmeyeceği, eskiyen iskeleti zorla ayakta tutmak yerine, yeni ve daha sağlam bir yapı oluşturma'nın gerekliliği her fırsatta vurgulanıyor.

Peki ama yeniden yapılanmaya nereden başlamalıyız? Bu zor soruya verilecek cevap, şirketin gelecekteki kaderi üzerinde hayati bir rol oynayacaktır. Bu durumda önemli olan şu anda şirketin durumu, rekabet halindeki diğer firmaların gelişimi ve gelecekteki beklentilerdir. Öncelikle dışarıdan bir gözle, tüm firma A'dan Z'ye analiz edilmelidir. Daha sonra geleceğe ait vizyon belirlenmeli ve eldeki mevcut yapının, yapılacak değişikliklerle bizi hedefe ulaştırma şansı incelenmelidir. Eğer yapılacak çalışmaların bizi ilerideki yıkıcı rekabete ayakta tutmaya yetecek, daha dinamik, daha yaratıcı ve esnek bir yapıya kavuşturacağına kanaat getirilirse uygulamaya geçilmelidir. Aksi takdirde herşey yakılıp, yıkılmalı ve sıfırdan işe başlanmalıdır. Bu kararı vermek kolay değildir. Ama böyle bir şans bile elde bulundurmamak hiç şansımız olmamasından daha iyidir.

Eğer süreci yeniden yapılandırmaya karar vermişsek, şu noktaları gözönünde bulundurmamız yararlı olacaktır.

Geçmişten gelen organizasyonel prensipler bir kenara atılmalı ve unutulmalıdır. Bunun başlıca nedeni, günümüzün değişen rekabet ve iş şartlarına uyum sağlamak için daha değişik bir bakış açısına olan ihtiyacımızdır. Eski yaklaşımlar ile yeni yaklaşımlar arasındaki fark, yıllarca klasik organizasyon felsefesini benimsemiş ve uygulamış kişiler için kolayca kapatılamayacak kadar derindir. Bu sebeple yeniden yapılanmaya geçmeden önce eskiyi unutacak modellere ağırlık verilmelidir.

⁷¹ ULUATLI, Ibid., s.15.

Organizasyondaki mevcut fonksiyonlar ve prosesler kritik gözle yeniden incelenmelidir. Aksi takdirde eldeki yapı ve eksikleri anlaşılmadan başarılı yeni bir süreç oluşturulması beklenemez.

Yapılan her bir operasyon gözden geçirilmeli ve işin basitleştirilmesine gidilmelidir. Burada öncelikle yapılması gereken her bir sürecin ana gayelere ne derece hizmet ettiğinin değerlendirilmesi ve hantal fonksiyonların elenmesidir. Organizasyonel süreçler, mutlaka iş basitleştirme analizine tabi tutulmalıdır.

Ulaşılabilecek hedeflerin yüksekliği ve elde edilecek başarının sağlayacağı tatmin, çalışanları motive etmelidir. Seçilen hedef işletmenin mevcut organizasyon ile ulaşamayacak kadar yüksek ise ister istemez yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Çalışanlara gerekli yetki ve sorumluluk verilmelidir. Yeniden yapılanmanın ana prensiplerinden biri, organizasyondaki herkesi kendi başına hareket edebilen bir girişimci haline getirmektir.

Her proses için hedefler ve kontrol mekanizmaları tespit edilmelidir. Değişik süreçlerin birbirini tamamlar nitelikte olması ve biraraya geldiğinde enerji yaratması sağlanmalıdır. Performans standartlarına ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek için kontrol mekanizmaları kurulmalıdır.

İşleri mümkün olduğu kadar asıl sahipleri yapmalıdır. Bu şekilde hem gereksiz bürokrasi engellenmiş olacak, hem de işler süratle bitirilebilecektir.

İşle ilgili kontroller asgariye indirilmelidir. Belli bir prosesin içinde iş yapanlar kendi kendilerini ve birbirlerini kontrol etmelidir. Bunun çalışanlar üzerinde moral artırıcı etkisi vardır. Otokontrol maliyetlerin düşürülmesinde de çok etkin bir yoldur.

Dünyada giderek artan sayıda şirket, yeniden yapılanma süreci içine giriyor. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada yukarıdaki tabloda yer alan şu sonuçlar elde edilmiştir.

Bugün bir şirketi başarıya ulaştıracak anahtar “müşteri memnuniyeti”dir. Yapılan tüm değişimler bu mutluluğu sağlamaya, müşterileri tüm yönleriyle

şirkete bağlı, söz konusu şirketten başkasını piyasada bulunabileceğini aklına dahi getirmeyen ve böyle bir ihtiyacı hissetmeyen “tutkun taraflar” haline getirmeye yöneliktir.

* ABB, Compac, Caterpillar, General Motors, IBM ve benzeri pekçok uluslararası şirket global rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek amacıyla yeniden yapılanma programlarını uygulamaya koymuşlardır⁷².

Son yıllarda Japon otomotiv sanayinin üstünlüğünü yavaş yavaş kırmaya başlayan GM, Ford ve Chrysler bu sonuca uyguladıkları yeniden yapılanma programları ile ulaşmışlardır. Amerika’da ithal otomobillerin payı %22’den %14’e düşürülmüştür. 1991 yılında 4.9 milyar dolar zarar eden General Motors, 1993 yılında 2.5 milyar dolar ve 1994’ün ilk yarısında 2.8 milyar dolar kar etmiştir. Otomotiv sanayi çalışanlarının yıllık kazancı 65-70 bin dolara çıkmıştır⁷³.

Yirminci yüzyıl; birçok çarpıcı yeni mamulün piyasaya çıkarılmasına sahne olmuştur ve halen de olmaktadır. Bugün pazarda tutulan bir buluş veya daha önce var olan bir mamulün yeni dizaynı, firmaları düşünölmeyecek kadar kısa sürede zengin edebilmektedir. Gelişen ve hızlanan pazarlama imkanları ile dünyanın herhangi bir yerindeki bir icad, kısa süre sonra evimize getirilmektedir. Amerikan Microsoft şirketi ve onun kurucusu Bill Gates’in hikayesi herhalde bunun en güzel örneğidir. Bugün dünyanın en büyük software şirketi olan Microsoft 1994’te 5 milyar dolarlık bir satış hasılatı gerçekleştirmiştir. Türkiye’nin 1994 yılı toplam ihracatının 18 milyar dolar olduğu düşünölecek olursa yeni bir buluşun global pazarda ne kadar büyük bir gelir sağlayabileceği daha iyi ortaya çıkmaktadır. 1995 yılında sadece Windows 95 satışından beklenen ciro 4 milyar dolardır. Şirket her sene 600 milyon dolarını Ar-Ge için harcamaktadır. Şirket çalışanları firmalarının şu anda bulunduğu konuma karşın Bill Gates’in hiç akıllarından çıkartmadıkları şu cümlesiyle hareket etmektedirler. “Bugün ürettiğimiz programlar veya mamuller ne kadar iyi olursa olsunlar, başarısızlığın getirebileceği çöküntüden sadece 18 ay uzaktadırlar.” İşte bugünkü acımasız rekabet ortamındaki başarının sırrı budur. Devamlı, dinamik ve yaratıcı olma mecburiyeti. Bu prensibe uymayan şirketler global rekabette başarılı olamazlar ve yok olup gitmeye mahkumdurlar⁷⁴.

⁷² ULUATLI, Ibid., s.14.

⁷³ ULUATLI, Ibid., s.15.

⁷⁴ ULUATLI, Ibid., s.15.

Dünyada yaşanan bu gelişim trendini ülkemizin yakaladığını söylemek ne yazık ki mümkün değildir. 60 milyonluk nüfusu ve sahip olduğu kritik coğrafi konumu ile bölgesel bir güç olan Türkiye, sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanamamaktadır. Kronikleşen yüksek enflasyon, siyasi çalkantılar ve bir türlü oturulamayan ekonomik dengeler, makro sorunlar olarak çözüm beklemektedir. Firma bazında da Türk şirketleri pekçok sorunla karşı karşıyadır. Gümrük Birliği ile Avrupalı şirketlerin büyük ve doymamış bir pazar olarak gördükleri Türk pazarında imalata ve pazarlamaya geçmesi, firmalarımızı giderek ağırlaşan rekabet koşullarıyla yüz yüze bırakmaktadır. Sürekli değişen pazar şartları herşeyden önce firmalar da esnek bir yapıyı gerektirmektedir.

Firmalar uyguladıkları yeni yönetim teknikleri ve yeniden yapılanma süreçleri ile bünyelerini esnekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ama ne yazık ki firmaların hareket sahaları üzerinde çok önemli rolü olan çalışma hayatına ilişkin yasaların bu değişen dünya şartlarına uyduğunu söylemek mümkün değildir. Bugün ülkemiz İş Hukukunda gerek bireysel, gerekse kollektif ilişkiler geniş ölçüde kanunlarla düzenlenmiştir. Avrupa ülkelerinde bir Sendikalar Kanunu ve Grev, Lokavt Kanunu bulunmazken, ülkemizde 1963'den bu yana bu konularla ilgili kanunlar mevcuttur.

Çalışma koşullarının geniş ve kapsamlı bir şekilde yasal düzenlemelere bağlanmış olması, herhangi bir esnekliğe imkan vermemektedir. Bununla beraber şartların getirdiği zorlamalar çalışma hayatında gerek işin niteliği, gerekse bizzat işçilerin istekleri üzerine bazı uygulamaların -yasaya rağmen- yapıldığını göstermektedir. Çalışma hayatı ile ilgili dinamikler, etki-tepki sistemiyle koşulları yenilemeye, bu konuda çalışan uzmanları düşünmeye ve kanunların yenilenmesi konusunda adım atmaya zorlamaktadır.

Türk İş Hukuku'nda, ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısı, işsizlik boyutu dikkate alındığında, esnekleştirme aracı olarak toplu iş sözleşmelerine büyük görev düşmektedir. Yasalardaki tek yanlı emredici hükümlerin karşısında toplu iş sözleşmeleri; önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yasa koyucunun koyduğu kuralların toplu iş sözleşmesinin taraflarınca değiştirilmesi olanağının açık tutulmasının başlıca nedeni, toplu iş sözleşmesi taraflarının çalışma hayatını çok yakından takip etmeleridir.

Türkiye Gümrük Birliği anlaşmasıyla dünya ile entegrasyonda çok önemli bir adım daha atılmıştır. Engellerle dolu yeni yoldaki hedef Avrupa Birliğine tam üyeliktir. Bu hedefe ulaşmada en büyük görev yatırımcılara ve sanayicilere düşmektedir. Dünya pazarlarında rekabet edebilecek güce erişmek isteyen Türk şirketleri değişimleri ve sonuçlarını iyi tahmin ederek bunlara uygun stratejiler geliştirmeye mecburdurlar. Bu stratejilerin oluşturulmasında tüm dünyada başarıyla uygulanan yönetim ve yapılanma politikaları dikkatle incelenmeli, çalışanların ve işletmelerin durumu da analiz edilerek, hızla uygulanmaya konulmalıdır.

Yirmibirinci yüzyıla girerken değişime ayak uyduramayanlar birer birer silinip gideceklerdir.

D.TEK PAZARIN ETKİLERİ

Tek Pazar programı, kaldırmayı öngördüğü (kaldırdığı) engellerle ve yaptığı düzenlemelerle, AT'de mevcut rekabet kısıtlamalarını kaldırmayı ve yerine tam bir serbest rekabet ortamı kurmayı öngörmektedir.

Avrupa Tek Pazarı'nın Avrupa ekonomileri üzerinde ve Gümrük Birliği ile bağlanacak Türk ekonomisi üzerinde yaratacağı avantajları bir değerle belirlemek muhakkak çok zordur. İdari ve sınır kontrolleri, her üye ülkeye özgü teknik spesifikasyonlar ve normlar, korumacılık (özellikle kamu satın alma ve ihalelerinde), pazarın bölünmüşlüğü ve işletmelerin kendi ulusal pazarlarında olduğu gibi, Topluluk seviyesinde çalışmalarına engeller hep milyar ECU'lerle ölçülen maliyetler getirmektedir. Tek Pazar bu tür maliyet unsurlarını ortadan kaldıracaktır. Ekonomik büyümeyi hızlandıracı, istihdamı arttırıcı ve daha büyük üretim birimlerinin kurulmasına yol açıcı güçlerin de serbest kalmasına olanak verecektir. AT Komisyonu Tek Pazar girişiminin ekonomik yararlarını Cecchini'nin başkanlığını yaptığı bir teknik komiteye inceletirdi. Bu Komite Cecchini Raporu adı verilen, sonuç raporunda aşağıdaki sonuçları çıkarmıştır ki bu sonuçlar Tek Pazar'ın kurulması ile aşılmış bulunmaktadır⁷⁵:

- | | |
|---|-----------------|
| * İdari ve sınır kontrollerinin kaldırılmasından elde edilecek ek gelir | %0.5-1 GSH |
| * Kamu alımlarının bütün üye ülkelere açık olması | %0.75 GSH |
| * Boyut ekonomisine varılması | %2 GSH |
| * Ek yeni istihdam | 2-5 milyon kişi |

⁷⁵ CEYHAN, Op. cit., s.180.

AT’de iş yapacak Türk firmalarının, AT’deki düzenlemelerin etkilerini iyi saptayıp, buna göre stratejilerini yeniden ve doğru olarak geliştirmeleri gerekecektir.

1. TEK PAZARIN YARATACAĞI DEĞİŞİMLER

Dış ticaret engelleri ile birlikte, işletmelerin yararlandıkları yapay koruma olanakları yok olmaktadır.

- Devlet yardımları yok olacak veya çok azalacaktır,
- Diğer üyelerin sanayilerine karşı teknik standartlara sığınma olanağı kalkmaktadır.
- Kamu satınalma ve ihalelerinin diğer üye ülke yüklenicilerine kapalı olmasının bazı sanayilere sağladığı avantajlar kaybolmaktadır.

1.1. Firmalar Arası Rekabet

— Rekabet nedeniyle fiyatlara artan baskıların, kâr marjlarını azaltması, maliyet yapısını kritik duruma getirmektedir. Firmaların rekabet durumlarını korumaları, ancak maliyetlerini düşürmeleri ile mümkün olacaktır.

— Tek Pazarda her türlü engellerin kaldırılması, işletmelere ekonomik boyutlara erişme olanağı sağlayacaktır. Ancak her sektörde büyüme maliyet düşürmede etkili olmayacağı için, işletmelerin, çalıştıkları sektörün karakteristiklerine göre ekonomik boyutun ne olduğunu ve maliyetleri azaltmada ne kadar etkili olacağını hesaplamaları gereklidir.

— Firmalar arası birleşmeler ve satın almalar, rekabet durumlarını güçlendirecektir. Ancak burada AT Rekabet Hukukunun rekabet düzenini koruyucu kurallarına dikkat edilmelidir.

AT Komisyonu, firmaların elde edecekleri piyasadaki egemen durumlarını rekabet koşullarını bozma yönünde kullanmalarını engelleyecektir.

— Firmalar pazarlama, üretim ve dağıtımdaki boyut ekonomisine erişmenin yarattığı verimden yararlanabilmelidirler.

1.2. Homojen Pazar

Homojen bir büyük pazarın oluşması, müşterinin piyasadaki gücünü de arttıracaktır:

- Müşterinin Topluluğun her yerinde rahatça bulunacak her türlü mal ve servis arasında seçim olanağı artacaktır.
 - Fiyatlar Topluluğun her yanında aynı olmaya zorlanacaktır.
 - Ancak bu yeni olanaklar müşterinin yeni istekler ileri sürmesine de yol açacaktır: yeni ürün çeşitleri, siparişin kısa sürede ve zamanında teslimi, satış sonrası servisin iyileştirilmesi gibi...
 - Büyüyen fakat gene de geçmişten gelen birçok bölgesel (ulusal) özelliklerini koruyan bu pazardan iyi yararlanabilmek için üreticiler pazarlarını iyi tanımak zorundadırlar ve bu nedenle de aşağıdaki gibi bir pazar araştırması yapmaları yararlı olur:
1. Müşterileri kimlerdir? Hangi tüketici gruplarını oluşturmaktadır? (sosyal, ekonomik, ulusal, bölgesel...)
 2. Müşteri ne istemekte? Nelere dikkat etmekte ve malı neden almaktadır, müşterinin satınalma gücü ne kadardır?
 3. Nerede ve nereden satın almaktadır?
 4. Nasıl ödemektedir?

1.3. Fiyatlandırma Stratejisi

Fiyatlandırma stratejisi, büyük rekabet içinde şirketlerin yaşayabilmesi için önemlidir. Firmaların fiyatlandırma stratejileri kapalı, korunmuş piyasadakinden farklı olacaktır.

- Serbest rekabet ortamında fiyat stratejisi üç hususa cevap vermelidir:
 1. rekabete karşı çok etkili bir silah olmalıdır,
 2. kar-marjı ve pazar-payı gereksinmelerine cevap vermelidir,
 3. kullanıcı beklentilerine cevap vermeli ve o mal veya servise biçtiği fiyatı yansıtmalıdır.
- Fakat fiyat her pazarda aynı öneme ve etkiye haiz değildir.:

Rakiplerin sayısı ve büyüklükleri, ürün çeşitliliği, fiyat dışı rekabet ve fiyat elastikiyeti pazardan pazara değişir. Bir firmanın birinci hedefi fiyatı rakiplerine karşı

ne ölçüde etkili bir silah olarak kullanabileceğini saptamak olmalıdır.

Etkili olabilmek için bir fiyat stratejisi birçok faktörü gözönüne almalıdır:

- Genel piyasa durumu,
- Maliyet yapısı,
- Talebin fiyat elastikiyeti,
- Müşterinin mal veya hizmete biçtiği değer.

1.4. Dağıtım

Büyüyen pazarda ve rekabet içinde hızlı ve tam gereken şekilde dağıtımın da önemi artmaktadır.

Bilindiğini gibi Dağıtım, birçok üçüncü şahıslardan oluşan bir sistem veya şebeke aracılığı ile malların kaynaktan nihai kullanım yerine taşınmasıdır. Dağıtımda önemli olan maliyet ile, hız, kapsanan coğrafi alan, güvenilirlik, zamanında teslim edileceğine güven ve ihtimamdan oluşan servis arasında en uygun dengenin tesisi. Serbest rekabet içinde olan Tek Pazar'da servisin kalitesinden kaybetmeden maliyetin düşürülmesi yönünde baskı olacaktır.

- Tek Pazar piyasa dinamiklerini değiştirecek ve sofistike bir üretim, dağıtım ve depolama kolaylıkları analizi gerektirecektir.
- Yarar görüldüğünde, yerel (bölgesel) dağıtım kanalları ile işbirliği yapılmalı, yerel dağıtıcının deneyimlerinden yararlanılmalıdır.
- Hizmeti iyileştirmek için alternatif dağıtım metodları kullanılmalıdır.
- AT yasaları elverdiğince, rekabetten korunabilmek için yetkili satıcı = temsilci ilişkileri kullanılabilir.
- Taşımacılıkta kabotaj sınırlamaları kaldırıldığı ve tarifeler, deregülasyon prensibi altında serbest bırakıldığı için en uygun taşıma hizmetleri karışımı yapılmalıdır:
Demiryolu / karayolu, havayolu / karayolu gibi.
- Pazar, üretim ve dağıtım arasında iletişim en ileri sistemlerle ve hızla yapılmalıdır.
- Geliştirilmiş dağıtım sistemi, dağınık üretim birimleri ile çalışmayı rantabl kılar ve toplanmış üretim birimlerinin yaratacağı maliyet iyileştirmesini karşılayabilir.

1.5. Maliyet

Satış fiyatlarının büyük baskı altında olduğu, serbest rekabetin egemen bulunduğu piyasalarda işletmeler için maliyetin düşürülmesi, maliyet kontrolü, çok önemli faktör olmaktadır.

- Tek Pazar oluşması ile, AT seviyesindeki rekabette firmalar, idari ve sınırlardaki engeller ile teknik engellerin de kaldırılması sonucu maliyetlerinde derhal ve doğrudan bir azalma göreceklidir.
- Üretim birimlerinin ekonomik büyüklüklere erişmeleri maliyetleri düşürecektir.
- Daha anlamlı maliyet azalması, Gümrük Birliğinin dolaylı ve dinamik etkileri ile sanayilerin verimliliğini arttırmasından doğacaktır.
- AT pazarında dağıtımın, ithal edilen girdilerin, taşımanın, sigorta ve banka hizmetlerinin maliyetlerinin düşmesi de önemli birer maliyet düşürücü etkindir.
- Fakat aynı zamanda tüketici de fiyatların düşmesini beklemektedir. Bu nedenle girdilerin maliyetlerinin düşmesi her zaman işletmelere kârlılık artışı olanağı veremeyecektir. Bu durumda da işletmeler kar marjlarını korumak için çalışma zorundadırlar. Bazı işletmelerin, özellikle boyut ekonomisinin etkisinin sınırlı olduğu sektörlerde, alternatif maliyet-rasyonalizasyonu stratejilerini araştırmaları gerekecektir.
- Yetersiz rekabet baskısı altındaki birçok işletmede bulunan kullanılmayan kapasite, insan kaynaklarının ve finans olanaklarının yetersiz kullanılması, bazı faktörlerin yetersiz kullanımı, tekrarlar ve israflar, iyi bir yönetim altında maliyet düşürmede kullanılabilecek ilk elemanlardır.
- Artan rekabet baskısı, yüksek genel idare giderlerinin dikkatle incelenip, azaltılması yollarının araştırılmasını gündeme getirmektedir. Birçok halde iç reorganizasyon ile genel idare giderlerinde %10-25 tasarruf sağlandığı görülmektedir.
- İşletmeler artan rekabetin sağlandığı ortamdan tam yarar sağlamak için girdi, yardımcı malzeme ve üretime giren her türlü parça alımında, hizmet temininde en uygun koşul ve fiyat sağlamaya çalışmalıdırlar.

- İşletmenin başarılı bir maliyet-düşürme stratejisi kurabilmesi, yönetimin Gümrük Birliğinin yarattığı olanakları iyi şekilde saptayıp, kullanabilmesi ile mümkün olacaktır.
- Küçük işletmeler ise Gümrük Birliğinin ekonomik boyuta erişme etkisinden yararlanamayacaklardır, fakat esnek yapıları ile, maliyet düşürmek için, işletmenin elde edeceği deneyim ve ihtisas ile gelişecek bilgi ve görgü faktörü daha önemli rol oynayacaktır.

1.6. Sanayiler Arasında İlişkiler

Üyeler arasında malların serbest dolaşımına engellemelerin ve sınırların kalkması ile meydana gelen büyük AT ekonomik alanı, AT sanayileri arasındaki üretim ve alış-veriş ilişkilerini değiştirmektedir.

- Eski yasaklamalar ve diğer üye ülkeden getirilen parçaların ithalindeki zorlukların ortadan kalkması, AT üyeleri arasında, yarattıkları ekonomik avantajlara göre şekillenen fason çalışma ilişkilerini geliştirecek, böylece özellikle KOBİ'lerde yer değiştirme nedenleri artacak ve el emeği ucuz bölgelerde daha rahat gelişeceklerdir.
- Sanayinin yan ürün ihtiyaçlarını, AT'nin kendine en uygun herhangi bir yerindeki tesislerde yaptırma olanağı artacaktır.
- Aynı zamanda ikame edici ürünler arzı da artacaktır.
- Avrupa pazarına hitap etme olanakları artan KOBİ'lerin de büyümeleri ve karlılıklarını arttırmaları mümkün olacaktır.
- Sanayinin, işletme dışında bütün üye ülkelerde bulabileceği daha ekonomik koşullarla yan ürünlerini imal ettirip, maliyetini ucuzlatma olanağı artmaktadır.
- Yan ürün veya hizmet arzı kaynaklarının artması sanayiler için pazarlık ve kendileri için daha elverişli koşullar empoze etme olanağını arttırmaktadır.

1.7. Yeni Ürün

Avrupa çapında geniş pazarın, bir işletmenin piyasadaki durumunu belirleyen “ürün yelpazesi” üzerinde önemli etkisi olacaktır.

- Büyük firmalar genelde müşterilerine daha iyi hizmet etmek ve müşteri türlerini arttırmak için ürün yelpazelerini genişletme durumundadırlar.

- Orta boyutlu firmalar daha çok ürün hatlarını rasyonalize etmek ve ürünlerini, rekabet gücü olan türlerde yoğunlaştırmak durumundadırlar, böylece boyut ekonomisine yaklaşacaklardır.
- Küçük firmalar ise iki seçenek ile karşı karşıyadırlar:
 - * İhtisaslaşmış oldukları bir iki ürün üzerinde yoğunlaşma veya,
 - * Kolaylıkla ihtisaslaşabilecekleri ve Topluluk AR+GE faaliyetlerine ortak olup yararlanabilecekleri birkaç farklı ürün grubu üzerinde yoğunlaşmak.
- Artık firmaların üyelerin pazarlarına girmek üzere ayrı ayrı AR-GE çalışmaları ve üretim yapmak için büyük masraflar yapmalarına gerek kalmayacaktır. Teknik engellerin kaldırılması ile pazar genişlemesinden en fazla yararlanacak olan sanayiler; telekomünikasyon ekipmanı, otomobil, gıda ürünleri, ilaç ve inşaat sanayileridir. Bu sektörler de artık Topluluk boyutunda stratejiler uygulayabileceklerdir.
- Standartların uyumlaştırılması, üretim ve ürün geliştirme maliyetlerini düşürecektir.

1.8. Örgüt Yapısı

Genelde firmalar milli sınırları içindeki koşullarla çalışmak durumundadırlar. Halbuki Avrupa Tek Pazarında durum değişmekte, farklı bir rekabet ortamında ve daha geniş bir alanda faaliyetlerini sürdürmek durumu ortaya çıkmaktadır.

AT üyesi ülkelerin firmaları daha çok faaliyetlerini bütün Avrupa'ya yaymak için uğraşmaktadırlar; Türk firmaları ise önce ülkemizde rekabeti karşılamak, yeni rekabet ortamına uyum sağlamak ve sonra Gümrük Birliğinin ve Tek Pazar'ın kendilerine verdiği olanaktan yararlanarak bütün Avrupa'ya açılmak durumundadırlar.

Bunun için Tek Pazar'ın Avrupalı firmalar üzerindeki etkilerinin hepsi, ilk zamanlarda Türk firmaları için geçerli olmayabilir, fakat Gümrük Birliği ilerledikçe ve Türk Firmaları Avrupalı firma haline geldikçe bu etkilerden yararlanacaklardır.

Tek Pazarın genel etkileri:

- Organizasyon yapısı çok işli ve çok ülkeli firma yapısına dönüşecektir,
- Muhasebeleştirme ve kontrol, merkezi veya yayılmış olabilecektir,
- Şirketler faaliyetlerini çeşitli ülkelere yaygınlaştıracığı için kültür, bir sorun olarak yönetimin karşısına çıkacaktır,

- Personel politikasının esnekliği ve personelin hareketliliği,
- Avrupa çapında çalışabilecek personel yetiştirilmesi,
- Koşullara uygun personel yetiştirilmesi,
- İşçi-İşveren ilişkilerinin Avrupa boyutlarına ulaşması.

Şirket organizasyonu, işçinin yetişkinliği ve işletme içi ve dışı haberleşme ve çalışma konularında yeni iletişim ve bilgi işlem teknolojileri, XXI. yüzyılda, yeni teknolojilerle ortaya çıkacak yeni ortamda, zaten çok önem kazanacaklardır; Türk firmaları, Gümrük Birliği olsada olmasada gelecek yüzyılın etkili sanayii olabilmek için, bu yeni teknikleri kullanmak durumundadırlar.

- İşletmeler ve özellikle KOBİ'ler, gelecek yüzyılın sanayi tesisi yapısı olacak, “esnek üretim yapısını” uygulamalıdır.
- Üretimin ve dağıtımın bütün safhalarında kaliteye önem verilmelidir.
- İşletmelerde üretimde Bilgisayar Destekli Tasarım CAD ve üretim CAM gibi yeni teknikler uygulanmalıdır.
- Çalışanlara, uygulanmaya başlayacak yeni teknolojilere uygun eğitim verilmeli, çalışan gerekli kalifikasyonlara eriştirilmelidir.
- Ülkede teknik eğitime,
- Firmalarda, işbaşında eğitime önem verilmelidir.
- Şirketler çalışanların gelişmelerden haberdar olacakları şekilde organize olmalıdırlar.

1.9. Finansman

Pazarların entegrasyonundan doğan rekabet, firmaların finansman gereksinimleri üzerinde önemli etkiler yaratır. Çok korunan işletmeler, rekabete açılırken daha prodüktif ve verimli olabilmek için genel idare masraflarını azaltmak ve işletmeyi yeniden organize etmek, araştırmada, üretimde ve pazarlamada önemli miktarda yeni yatırımlar yapmak durumundadırlar.

Sermaye hareketlerinin liberasyonu firmalara daha bol ve çeşitli finansman kaynakları sunmaktadır; aradıkları fonları pekçok finansman kuruluşundan, çeşitli koşullarla bulabilirler veya hissedarlardan veyahut iş ortaklarından isteyebilirler.

Ayrıca şimdi Avrupa seviyesinde finansman şirketler arası birleşmeler, satın

almalar ve ortak hareketler (joint-venture)'de dahil olmakta ve finansman temelini genişletmektedir, ayrıca şirketler paranın üye ülkeler arasındaki maliyet farklılıklarından da yararlanabilmektedirler.

Şirketlerin “business” hedeflerini gerçekleştirmede ve sağlam bir zemin üzerinde güçlü rekabet durumuna erişebilmelerinde önemli olan, bugünün ve geleceğin finansman gereksinmelerini en doğru şekilde saptamaları ve bunu sağlam kaynaklar üzerine oturtmalarıdır ve bunda Tek Pazar ve Gümrük Birliği, Avrupa çapında düşünmelerini ve AT'nin verdiği olanaklardan en iyi şekilde yararlanmayı planlamalarını sağlamaktadır⁷⁶.

E.LOBBY'CİLİĞİN ETKİLERİ

Ulusal hükümetlerde kararlar ulusal başkentlerde alınır ve kararla ilgilenenler de merkezdekileri etkileyip, kararlardan yarar sağlamak veya zararını azaltmak çabasıdadırlar. AT üyeleri için kararlar giderek artan çoklukla AT'nin yönetsel merkezi Brüksel'de alınmaktadır ve kararlardan etkilenecekler, özellikle Şirketler, giderek artan bir şekilde burada AT yetkilileri ve organları üzerinde etkili olmaya çalışmaktadırlar.

Türkiye çok yakında AT ile gümrük birliği kurulduğunda, bir ölçüde Brüksel'de alınacak kararlara uyma durumunda kalacaktır; bu uyma durumu tam üye olunduğunda daha artıp, bugünkü üye ülkelere uygulanan seviyeye gelecektir. Bu nedenle Türk sanayiinin de bu duruma uyup, Brüksel'de etkili olacak yolları araştırması gerekmektedir.

Tabii bunun birinci aşaması AT Komisyonunda yapılmakta olan hazırlıkları ve çalışmaları zamanında öğrenmek ve faaliyete geçmektir. Bu nedenle sanayilerin Brüksel'de gözleri, kulakları bulunmalıdır, orada büro açmaları, temsilci bulundurmaları yararlıdır. Bundan sonra, AT Komisyonundaki çalışmaları çıkarları yönünde etkilemek gelir ki bu aşamada lobby'cilik önem kazanmaktadır.

⁷⁶ CEYHAN, Ibid., s.187.

1. AT KARARLARINI ETKİLEMEİNİN YOLLARI

Topluluk kararlarında etkili olabilecek:

- AT Komisyonunun ilgili Genel Müdürlüklerinin DG uzmanları,
- İyi ilişkiler içinde bulunan üye ülkelerin ilgili Bakanlıkları,
- Bu ülkelerin AT nezdindeki Daimi Temsilcilikleri,
- Bu Daimi Temsilcilikler aracılığı ile üye ülkelerin AT nezdindeki Daimi Temsilciler Komisyonu COREPER.
- Kendi ülkemizin AT nezdindeki Daimi Temsilciliği,
- Üye ülkeler Ticaret ve Sanayi Odaları ve İşveren Birlikleri,
- AT Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği EUROCHAMBRES ve İşveren Birliği UNICE.
- İyi ilişkiler içinde bulunan Avrupa Parlamenterleri
- AT kararları üyelerin ulusal mevzuatı haline getirilirken, iyi ilişki içinde bulunulan üye ülke parlamenterleri, gibi

kişi ve kurumlar ile kurulacak iyi ilişkiler toplulukta alınan kararların Türkiye lehinde olmasını sağlayacaktır⁷⁷.

2. ODALAR VE MESLEKİ KURULUŞLARIN ROLÜ

Ülkelerde, kendilerini oluşturan işletmeler arasındaki ilişkilerin ve bu işletmelerle ilgili işlerin düzenli yürütülmesinde sorumlu olan Odalar ve Mesleki Kuruluşlar, bu işletmelerin tümünü Kamu Yönetimi önünde temsil eder, onların çıkarlarını koruyup, sorunlarını çözüme kavuşturmaya çalışırlar.

Ülkeler bir araya gelip Topluluklar oluşturdukça Odalar ve Mesleki Kuruluşlar gene işletmeleri bu Topluluklar nezdinde de temsil edip, oluşmalarını öğrenmeye ve çıkarlarını korumaya çalışmaktadırlar ve bu Topluluklar da bu kuruluşları veya araya gelip, meydana getirdikleri Birlikleri muhatap almaktadırlar.

Böyle ülke Topluluklarında, birlikten kuvvet doğar prensibine uygun olarak Odalar Birlikleri ve Mesleki Kuruluşlar kendi aralarında bir araya gelerek Birlikleri kurmaktadır.

Ekonomik entegrasyon iş aleminin sorunlarının Avrupa boyutunda ele alınmasını zorunlu kılıyor, yeni önlemlerle güçlendirilen Ortak Pazar = yeni Tek Pazar, Ticaret ve

⁷⁷ CEYHAN, Ibid., s.196.

Sanayi Odalarının önemini artırıyor.

AT Merkezi Brüksel ile temas, ulusal yolla veya uluslararası örgütlenme yoluyla yapılabilir. AT üyesi ülkelerin Ticaret ve Sanayi Odaları Birliklerinin kurduğu EUROCHAMRES, İş teşekküllerinin kurduğu UNICE, sanayi dalları bazında Meslek Kuruluşlarına kurduğu AT seviyesinde Birlikler hep böyle AT Organlarına muhatap olan ve temsil ettikleri şirketlerin çıkarlarını aksettirmeye ve korumaya çalışan organlardır⁷⁸.

Şirketlerimizin, Türkiye’de mensup oldukları Meslek kuruluşları aracılığı ile, dahil oldukları sanayi kolunun AT seviyesindeki Birliklerine üye olmalarında yarar vardır; bu sayede hem AT’de olup bitenleri öğrenirler, gelişmeleri izlerler ve hem de bir sıkıntılarını oldu mu bu Birlikler aracılığı ile çözümlemeye çalışabilirler.

3. AT’DE LOBBY’CİLİK

Lobbycilik Amerikan kökenli bir çalışma şeklidir. Bugün Washington’da 6000 lobby şirketi bulunmaktadır. Anglo-sakson ülkelerinde çok yaygın olan lobbycilik, faaliyetleri uzun süre Latin ülkelerinde ve Avrupa’da ahlak dışı sayılmıştır.

Avrupa’da uluslararası bir kuruluş olan AT’nin kurumlaşması geliştikçe, AT Organlarının yetkileri arttıkça, lobbycilik AT’de gelişip, artmaya başladı. Bugün AT’nin yönetsel merkezi olan Brüksel’de 3000 lobby şirketi vardır. Çünkü AT mevzuatı büyümekte, önemi ve yaptırım gücü artmakta, her ülkenin (üye olan veya olmayan) ve her sektörde işletmelerin çıkarlarına doğrudan dokunmaktadır. Bugün her ülke AT’ye uyum sağlamaya çalışıyor. Alman Meclisinin zamanının yarısı AT mevzuatına uyum çalışmaları ile geçiyor. Ayrıca AT Komisyonu önemli mali olanakların dağıtım merkezi haline de gelmiştir⁷⁹.

Lobby “immoral” değildir ve demokrasinin temel araçlarından biridir. Her konu da en az iki tür lobby yapılır; pozitifler, destekleyenler ve negatifler, karşı çıkanlar, Lobbycilik genelde, Kuzey AT ülkeleri için “bir şeyi önlemek üzere”, diğer ülkelerde ise birçok nedenlerle, hatta bazen “kendi ulusal mevzuatlarını değiştirmek için” yapılıyor.

⁷⁸ CEYHAN, Ibid., s.196.

⁷⁹ CEYHAN, Ibid., s.197.

Lobbycilik, fikirleri çelmek olduğu kadar baskı demektir, hatta bazen mültnasyonallar ve tarımda olduğu gibi tehvide kadar varabilir. Odalar tehdit edemez, ama ikna yolu ile bölgeler veya şirketleri için çalışırlar.

AT'nin dört organında da: Avrupa Parlamentosu, Konsey, AT Komisyonu ve Adalet Divanı, lobby yapılabilir. Konsey en güç ulaşılanıdır. Komisyon ve Parlamento işi yaptırabilmek için en uygundur. Parlamentonun rolünü iş alemi pek bilmez, Avrupa mevzuat önerilerinin ancak %6'sının Komisyonda öngörüldüğü şekilde gerçekleşebildiği unutulmamalıdır, geri kalanı Parlamento önerisidir veya Parlamentoda değiştirilmiştir.

AT'de kararlar 12 üyenin konsansüsü olarak gelişir ve sonuca bağlanır; bu nedenle lobbycilik Toplulukta bir meslek haline gelmiştir ve önemli bir pazarı vardır. Topluluk kararları üzerinde lobbylerin etkisi çok büyüktür; lobby şirketlerinin etkisi ile birçok belge hazırlandığından çok farklı olarak sonuçlanmaktadır.

F. TÜRK İŞLETMELERİNDEKİ TASARRUF VE YATIRIMLAR

1970'li yılların sonuna gelinirken ortaya çıkan şiddetli siyasi ekonomik sorunlar ve sanayileşmedeki darboğaz, 1980'li yıllarda, askeri müdahaleyle de koruma altına alınan yeni bir ekonomi politikası izlenmesinin yolunu açtı. İmalat sanayii yatırımları ve sanayi hareketi geriledi; ancak alt yapı yatırımlarındaki artış sürdü. 1980'li yılları daha önceki dönemlerden ayıran bir başka önemli özellik de, kamu sektörünün ekonomik faaliyet alanlarındaki kaçınılmayan “de facto” varlığını daraltabilmeye yönelik politikalara verilen olağanüstü ağırlık ve içindeki ekonomik faaliyet alanlarını bütünüyle dışa açma yönünde atılan sistematik adımlardır.

Burada belirtilmesi gereken bir başka önemli nokta, 1960-1980 döneminde kaydedilen, yatırım alanlarına yönelik mühendislik hizmetlerindeki gelişmenin, 1980'li yıllarda sanayi yatırımlarının, enerji yatırımları dışında gerilemesi ve bütün ekonomik faaliyet alanlarının şu ya da bu gerekçeyle dışa açılmasıyla birlikte durmuş olmasıdır. Özellikle, dış yatırım kredisine olan gereksinmenin giderek artması sonucu, bu tür kredileri alabilmek için, içte üretilebilecek mühendislik hizmetlerinin de, önemli ölçüde, krediyi veren kuruluşun empoze ettiği dış firmalara aktarılması, bu tür hizmetleri içte üretebilme kapasitesini giderek küçültmüştür (Bu konuda bkz. ESDA, 1989; Göker,

A., 1989)⁸⁰.

Daha da önemlisi, teknolojideki köklü değişimin ve bu değişimi yaratan, yayıl-gan-jenerik teknolojilere (enformasyon ve yeni malzeme teknolojileriyle biyoteknoloji) egemen olma sorununun dünyada son derece yaşamsal bir hal aldığı; bunun bütün açıklığıyla ortaya çıktığı 80’li yıllarda, bu dönüşümü yakalayabilme sorununun sürekli olarak siyasi gündemin dışında tutulmasıdır. Dünya’daki genel gidişe bütünüyle ters düşen aykırı “tekno-ekonomi politikası” 1980’li yıllar Türkiye’sinin ayırt edici karakteristiğidir.

Gerçekten de 1980’ler, Türkiye’nin teknoloji alanında atılım yapmasını öngören ve bunun yolunu, yordamını gösteren bütün proje ve politika önerilerinin geri plana itildiği; dökümanlarının devlet arşivlerinin raflarında tozlanmaya terkedildiği yıllar olmuştur.

“Türk Bilim Politikası 1983-2003”, “Türkiye İleri Teknoloji Teşvik Projesi Ön Raporu” ve “Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışma Dökümanı” bu tür dökümanlar içinde en çarpıcı olanlarıdır⁸¹.

Bunlardan ilki olan “**Türk Bilim Politikası 1983-2003**” adlı dökümanın (Devlet Bakanlığı, 1983) 27.10.1983 tarihini ve zamanın Devlet Bakanı Prof. Dr. M. Nimet Özdaş’ın imzasını taşıyan ve dönemin Başbakanına hitaben kaleme alınmış sunuşunda belirtildiğine göre; “Türkiye’nin (bu) ilk Bilim Politikası belgesi” “300 kadar bilim adamı ve uzmanın iki yıl süren çaba ve katkıları ile” hazırlanmıştır. Yine aynı sunuşta ifade edildiğine göre⁸²;

“Bu çalışma ile ülkemizde ilk defa,

- 1) Uluslararası normlara uygun olarak Türkiye’nin araştırma ve geliştirmedeki kapasitesi, insan gücü ve harcamaları tespit edilmiş,
- 2) Bilimsel alanda uzun vadede hedeflerimiz belirlenmiş,
- 3) Ekonomik ve sosyal kalkınma hedeflerimize bağlı olarak bilim ve araştırma alanındaki önceliklerimiz ortaya konmuş.
- 4) Bilimsel alandaki hedeflerimize ulaşmak ve aynı zamanda mevcut sistemi-

⁸⁰ H. Aykut GÖKER, Serbest Pazar Ekonomisi Ülkelerinde Sanayileşme, Teknolojiye Yetişme Politikaları ve Devletin Rolü, TMMOB, Ankara, 1993, s.67.

⁸¹ GÖKER, Ibid., s.68.

⁸² GÖKER, Ibid., s.68.

mizin etkinliğini sağlamak üzere bir Kanun Hükmünde Kararname ile Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu teşkil edilmiş ve Bilim Politikamızın uygulanması için gerekli mekanizmalar oluşturulmuştur.”

Yukarıda adı anılan “**Türkiye İleri Teknoloji Teşvik Projesi Ön Raporu**” ise İTÜ’de oluşan bir komisyonca, 1985 yılında hazırlanmıştır. “İleri teknolojiler alanında kalkınmayı bütünü ile etkileyecek ve hemen başlatılabilecek çalışmalarla” ilgili olarak bu ön raporda şu projeler önerilmektedir (İTÜ, 1985)⁸³.

“A.Haberleşme, İletişim, Telekomünikasyon,

B. Büyük Şehir İdarelerinin Alt Yapılarının Otomasyonu,

C. Bilgisayar Kontrollü Üretim Tezgahları,

D. Endüstriyel Robotlar,

E. Uzaktan Algılama Teknolojisi

F. Özel Malzeme Araştırmaları (silisyum teknolojisi, endüstriyel seramikler, kompoze malzemeler ve süper alaşımlar)”

Yine yukarıda değinilen “**Bilim ve Teknoloji Politikası**” adlı üçüncü Çalışma Dökümanı ise Ağustos 1987 tarihini taşımakta ve o zamanın Devlet Bakanlarından M. Tınaz Titiz’in imzasını taşıyan önsözünde, ‘bilim ve teknolojiyi milletimizin yaşamında egemen kılmak... amacıyla uygulanacak ilkeler ve bu ilkeler çerçevesinde kullanılabilecek ‘araçlar’ bu dökümanda toplanmıştır” denilmektedir (Devlet Bakanlığı, 1987)⁸⁴.

Bu üç dökümandan ilk ikisinin uygulamaya konmadığını, birincisiyle ilgili çalışmaları da komisyonun üyesi olarak yürüten Prof. Dr. M. Nimet Özdaş, 14-16 Mayıs 1990’da toplanan I. Bilim-Teknoloji Şûrası’na sunduğu bildiride açıklamıştır (Özdaş, N., 1990)⁸⁵.

Üçüncü dökümanda yer alan ilke ya da kurumsal yapılarınsa çoğunun yaşama geçirilemediği, örneğin, ilk dökümanda öngörülen ve 1983’te kurulan Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu’na işlerlik kazandırılması, son dökümanda bir amaç olarak zikredilmiş olmasına rağmen, bunun sağlanamadığı bilinmektedir. Söz konusu Kurulu,

⁸³ GÖKER, Ibid., s.68.

⁸⁴ GÖKER, Ibid., s.68.

⁸⁵ GÖKER, Ibid., s.68.

son dökümanın hazırlanmasının üstünden iki yılı aşkın bir süre geçtikten sonra ve tarihinde ilk kez (!) 9 Ekim 1989’da toplanmış; o tarihten sonra da bir daha toplanamamıştır⁸⁶.

Görülen odur ki, teknolojidaki üstünlüğün uluslararası rekabette tam anlamıyla kesici uç haline geldiği, daha da önemlisi, yeni sanayileşen ülkeler için dünya teknolojisini yakalama fırsatının hâlâ geçerliliğini koruduğu, çok kritik bir dönemde - 1980’lerde- bütün ülkeler, kaynaklarını bilim ve teknoloji alanında olabildiğince akılcı biçimde kullanabilmek amacıyla, ulusal politikalarını saptayıp bunları plân disiplini içinde formüle ederek hayata geçirmeye uğraşırken, yalnızca bir ülke, Türkiye, bunun tam tersi bir yol izlemiştir. Türkiye bu kritik dönemi, bilim ve teknoloji bağlamında, plânsız, programsız, ilkesiz, politikasız geçirme yolunu seçmiştir⁸⁷.

Bilim, teknoloji ve sanayileşme sorunlarının çözümünü “serbest pazar ekonomisi” nin işleyişine bırakmayarak, ulusal bir hedef ve politika saptama ve bu çerçevede ekonomiyi plânlama gereğinin duyulması, yalnızca, yeni sanayileşen ülkelere özgü değildir. Buraya kadarki irdelemelerimizin ana eksenini oluşturan “sanayileşme ve teknolojiye yetişme sorunu” bağlamında yeni sanayileşen ülkeler için yapılan saptamalar böylesi bir yanılgıya yol açmamalıdır. Aslında, dünya teknolojisini yakaladıktan-sanayileştikten-sonraki Japonya’nın ve gelişmiş bir ülke olan Fransa’nın, bugünkü tutumları, bilim-teknoloji-sanayi plânlamasının yalnızca yeni sanayileşen ülkelere özgü bir yaklaşım olmadığının ipuçlarını vermektedir (Teknolojinin, günümüzde kazandığı olağanüstü önem çerçevesinde, ABD gibi, bir “serbest pazar ekonomisi” ülkesinin nasıl bir yol izlemekte olduğu, son bölümde çarpıcı örnekleriyle birlikte ortaya konmaya çalışılacaktır). Durum bu iken, 1980’ler Türkiye’sinin, dünyadaki genel gidişe aykırı, tutumu nasıl açıklanabilir? Kanımızca bu, durum raslantısallığın ya da dünyadaki genel gidişten habersizliğin ürünü değil; tamamen, siyasi bir seçim, siyasi bir tercihle ilgilidir⁸⁸.

1990’lardan geriye bakıldığında, çok daha açık bir biçimde görülmektedir ki, 1980’lerin hükümetlerince uygulamaya konan ekonomi politikalarının ana eksenlerinden birini, ekonomilerin uluslararasılaştırılması sürecine, Türkiye’nin, sanayileşerek değil, hizmet sektörlerini geliştirerek katılması yönündeki siyasi tercih oluşturmaktadır.

⁸⁶ GÖKER, Ibid., s.69.

⁸⁷ GÖKER, Ibid., s.69.

⁸⁸ GÖKER, Ibid., s.70.

Bu tercih nedeniyledir ki, var olan potansiyel ve yeteneklerin geliştirilmesinde ve kaynak kullanımında ilk önceliği, hizmet sektörleri ve bu sektörleri destekleyecek altyapılar almış; sanayileşme sürecine özgü kavram ve araçlar değil; hizmet sektörlerini geliştirmeye özgü kavram ve araçlar ön plana geçirilmiştir.

Bu yönelimin -tercihin- siyasi, ideolojik temelini, klasik iktisat öğretimi, ya da çok kullanılan deyimiyse, “serbest pazar ekonomisi” oluşturmuştur. Ama bu siyasi, ideolojik temele, çağa özgü yeni kavramlar da katılmış ve böylece yapılan tercihin gerekçesi güçlendirilmiştir: Yarının toplumu enformasyon toplumuydu. İleri sanayi ülkeleri, sanayi ötesi topluma/enformasyon toplumuna geçiş aşamasına gelmişlerdi. Sanayi artık eski, önemini kaybetmişti. Bilgi üretmek ve bilgiyi kullanabilmek esastı. Bu bağlamda, hizmet sektörleri ekonominin bel kemiği olma yolundaydı ve daha şimdiden, ileri sanayi ülkelerinde, bu sektörler, toplam istihdamdaki yüzde payları en yüksek olan sektörler haline gelmişti...

Yapılan tercih, Türkiye, uluslararası sınai üretim bantlarına hiç katılmayacak anlamına da gelmemekteydi. Ama, kurulu sanayilerden hangileri, “serbest pazar ekonomisi”nde ayakta kalabilirse, onlar yollarına devam edeceklerdi. Ekonomilerin uluslararasılaşması sürecinde ayakta kalabilmenin başlıca yöntemlerinden biri de, uluslararası sınai üretim bantlarının, yeteneklerine uygun düşen kesimlerinde yerlerini alabileceklerdi. Her şey pazar güçlerinin serbest iradesine bırakılmıştı. Yerli sanayinin, imalat yeteneği ötesinde, teknoloji alanında yetenek kazanıp kazanamayacağı da bu doğal süreçte belirlenecek; ulusal kaynaklar, korumacılık politikalarıyla “heba edilmeyecekti” (boşu boşuna harcanmayacaktı). Şirketleri araştırma-geliştirme alanına girmeye teşvik etmek için, devletin mali teşvik araçlarının kullanılması da, bu çerçevede, tercih edilen bir yol olmayacak; örneğin, araştırma-geliştirme giderlerinin, diğer işletme giderleri gibi, vergiye esas kazançtan düşülmesi yolundaki istekler bile geri çevrilecekti. Araştırma-geliştirmenin teşviki konusunda tutum bu olunca; araştırma-geliştirmeye de, bütünüyle, özel sektörün kendi bileceği iş olarak bakılınca; özetle, sanayileşme ulusal bir hedef olmaktan çıkarılıp kendi haline bırakılınca, ulusal bir bilim ve teknoloji politikası saptayıp uygulamaya da, doğal olarak, gereksinim duyulmayacak ve o nedenle ki, bilim ve teknolojiye ilişkin ulusal politika önerileri, öncelikli araştırma-geliştirme alan ve projelerinin seçimine ilişkin öneriler ve yine bu alana yönelik, devlet destekli kurumsal düzenlemelere ilişkin öneriler, hep rafa kaldırılacak ve zaman aşımına bırakılacaktı. Sözün kısası, bu yaklaşıma göre, Türkiye Sanayisinin, geldiği

noktada yapabileceği en akılcı seçim “assembly” sanayiinde yani, uluslararası sınai üretim bandının “assembly line” ucunda bir yer alabilmek olacaktı. (Bu arada 1960 ve 1970’lerde, dönemin, çok eleştirilen “montaj sanayii” temelli yaklaşımı, “montaj” sözcüğü yerine “assembly” sözcüğü geçirilerek, yeni bir yaklaşım biçimiymiş gibi yeniden sunulabilecektir)⁸⁹.

1980’ler Türkiye’sinin uluslararası işbölümündeki kendi konumuna ilişkin bu tercihi, uluslararası platformda, elbette büyük destek görecektir. Çünkü, Türkiye, kapitalizmin dünya sistemi çerçevesinde, var olan başka seçenekleri zorlama yerine, kendisini, kendi serbest iradesiyle, “serbest pazar güçleri”nin ilahi adaletine bırakma yolunu seçmişti.

Bu seçimin, sanayideki somut sonucu ise, sanayileşme hareketinin ve yerli sanayinin ardındaki devlet itmesinin kaldırılması oldu. “Teşvik tedbirleri” şu ya da bu ölçüde varlığını sürdürecektir ama bunlar artık, kelimenin tam anlamıyla amaçsızca uygulanacak ve sanayi yatırımlarını yönlendirme açısından henen hemen hiçbir etkileri kalmayacaktır.

1980’lerde, sanayinin teşviki konusundaki tek ciddi istisna olan, ihracatın teşvikine ilişkin hükümet kararları da uluslararası platformda ciddi bir rahatsızlık yaratmayacaktır. Bellidir ki, Türkiye uygulamaya başladığı yeni ekonomi politikası çerçevesinde, böylesi bir kararı, kaçınılmaz olduğu için almıştır. Çünkü, Türkiye, korumacılığı kaldırıp iç pazarını dışa açtığı anda meydana gelebilecek sarsıntıyı, bir biçimde dengelemek zorundadır. Toplumsal bünye, sanayideki ani bir pazar kaybının yol açacağı kapasite kullanım oranı düşüşüyle ya da bazı fabrikaların kapanmasıyla birlikte gelecek, istihdamdaki ani azalmayı kaldırabilecek durumda değildir. Onun içindir ki, iç pazardaki kaybın, dış pazarlarda yer kazanılarak kapatılması gerekmektedir. Bu da ancak, sanayinin, o dönemdeki verimli koşullarda, ihracata teşviki ile mümkündür.

Bu uygulama, geçiş dönemine özgü bir zorunluluğun ötesinde, kısa vadeli olduğu ve etkileri sınırlı kalacağı için de, “serbest pazar ekonomisi”nden ciddi bir sapma olarak algılanmamakta, o yönden de uluslararası platformda fazlaca bir itirazla karşılanmamaktadır. İhracat teşvikleri kısa vadelidir ve etkileri sınırlı olacaktır; çünkü,

⁸⁹ GÖKER, Ibid., s.70.

baştan bellidir ki, ihracata yönelmeye teşvik edilen, 1970’lerden devranılan sanayidir. Bu sanayi, kısa vadede, belli bir ihracat yeteneği kazandırılacaktır, ama; bu yeteneğin sürdürülebilmesini güvence altına alacak, herhangi bir orta ya da uzun vadeli tedbir öngörülmemektedir. Kendisini, teknolojik açıdan yenileyebilme sistemine sahip bulunmayan; böylesi bir sisteme sahip olabilmesinin tedbiri de alınmayan; kendi yatırım ivmesi zaten düşük bulunan ve bunu artırma yönünden hiçbir sistematik adım ya da teşviğin de öngörülmediği bir sanayinin, bir süre için, ihracat yeteneği kazanmış olsa bile, dünya pazarlarında, orta ya da uzun vadede ciddi bir rakip olarak görülmeyeceği son derece açıktır (Gerçekten, 1990’lara gelindiğinde, açıkça ortaya çıkmıştır ki, 1970’lerden gelen ve uygulanan politika gereği, kendi haline bırakılmış bulunan sanayi, ulaştığı ihraç tavanını daha fazla zorlayabilme durumunda değildir; çünkü, geçen süre içinde, üretim kapasitesinde, önemli bir artış sağlayamadığı gibi, bileşiminde de önemli bir değişiklik olmamış; ileri ya da yüksek teknoloji içeriği fazla olan ürünlere doğru bir açılımda bulunamamış; hepsinden önemlisi, kendisini teknolojik açıdan yenileyebilecek bir sistem kuramadığı gibi, bunun kaynaklarını da yarata-mamıştır).

Bir yanlış anlamaya yol açmamak için, önemle vurgulamak gerekir ki, 1980’lere gelindiğinde, Türkiye için, yanlış olan, kurulu sanayinin ihracata yönelmeye teşvik edilmesi, ya da ihraç yeteneğini kazanması için bazı önlemlere baş vurulması değildir. Hatta, bu yeteneği kazanmaya zorlamak için, belli dallardaki korumacılığın kaldırılması da yanlış değildir. Hiç kimse, ulusallık adına, ülke halkından, kalitesiz, üstelik pahalıya mal üreten bir sanayinin yükünü, süresiz, sınırsız taşımasını isteyemez. Yanlış olan, bir yandan 1970’lerden devralınan sanayiye ihracat yeteneği kazandırma (rekabet üstünlüğü kazandırma) politikası güdülürken, öte yanda, imalat sanayii yatırımlarını durma noktasına getirecek bir politika izlenmesidir. Bunlardan ikincisi, birincinin gereği olan bir politika değildir; tam aksine, birincinin olumlu etkilerini, yukarıda da işaret edildiği gibi, belli bir dönem ve belli bir tavanla sınırlamaya yarayan bir politikadır.

Kapitalizmin kendi pratiği de, aynı ülkenin, eşzamanlı olarak bir yanda dışa açılma politikaları izlerken, öte yandan, yeni doğan sanayilerini, yeni yatırımları koruyucu politikalar izleyebildiğini göstermektedir. Bu ikiliğin çarpıcı örneklerini, Yeni Sanayileşen Ülkeler pratiğinde bolca bulmak mümkündür.

Öyle anlaşılmaktadır ki, Türkiye’nin hizmet söktörlerini geliştirmeye yönelik kararı da, uluslararası platformda, bu ülkenin bu alanda ciddi bir rakip olabileceği

biçimde bir endişe yaratmamıştır. Çünkü, bilinmektedir ki, gelişmiş bir sanayiye sahip bulunmayan bir ülke, hizmet sektörlerinde de gelişme sağlayamaz. Harvard Business School Öğretim Üyelerinden **Michael E. Porter**, Ünlü kitabı “**The Competitive Advantage of Nations**” şöyle diyor⁹⁰:

“.....hizmet ve imalat sanayileri arasında sıkı bir bağ vardır.... İmalat ve hizmetler arasındaki bağ, hizmet (ve imalat) sanayilerinde ki ulusal rekabet üstünlüğü açısından önemlidir.

Yeterli imalat firmalarının olmadığı koşullarda, hizmet talebi sınırlıdır. Hizmet firmaları da hizmet satın alır ama, hizmet sanayilerinin pek çoğu satışlar, büyük oranda imalat firmalarıyla ilintilidir.

“Bir diğer nokta, bir ülkedeki imalat sanayii sektörünün yapısı, talep edilen hizmetlerin miktarını, tipini ve düzeyini güçlü bir biçimde etkileyebilir. Örneğin, ileriye dönük düşünceler üreten, gelişmiş imalat firmaları olmaksızın, gelişmiş yazılım firmalarının ya da uzmanlık alanlarına yönelik danışmanlık kuruluşlarının ortaya çıkması güçtür” (Porter, M.E., 1991. S 252-3)⁹¹.

Porter’ın söyledikleri ek bir yorumu gerektirmeyecek kadar açıktır. Burada önemli olan bir başka nokta, Porter’ın hizmet sektörlerini de sanayi sektörleri olarak tanımlıyor olmasıdır. Bu, çağımızda sanayi kavramının ulaştığı ya da içerir hale geldiği yeni bir boyutu göstermektedir. 1980’ler Türkiye’sine egemen olan resmi söylemde ileri sürüldüğü gibi, gerçekte sanayinin önemini kaybetmesi değil, başka boyutları da içerecek biçimde yeniden biçimlenmesi söz konusudur. Türkiye’nin sanayileşmesini geri plâna itenler; imalat sanayi yatırımlarındaki duraklamayı yaratanlar, aslında, Türkiye’nin geleceğini bütünüyle ipotek koymuşlardır ve bu ipoteğin kaldırılması öyle gözükmemektedir ki, oldukça uzun bir zaman alacaktır⁹².

1980’li yıllarda, imalat sanayiindeki duraklamaya paralel olarak, yatırım alanlarına yönelik mühendislik hizmetleri üretiminde önceki dönemde kaydedilen gelişmenin de durduğuna yukarıda değinilmişti. Sanayiden gelecek talebe bağımlı, diğer tasarım-mühendislik-danışmanlık hizmetleri alanlarında da, Türkiye’de, 1980’li yıllarda önemli

⁹⁰ GÖKER, Ibid., s.70.

⁹¹ GÖKER, Ibid., s.71.

⁹² GÖKER, Ibid., s.71.

bir gelişme kaydedilemediği bilinen bir gerçektir. Bu alanın, Türkiye'deki ucuz mühendisliğe dayalı ve dış piyasalara yönelik olarak gelişme olasılığı da son derece zayıftır. En azından, Yeni Sanayileşen Ülkelerinin rekabet üstünlüğü, böylesi bir gelişme olasılığı önünde duran en büyük engeldir. Unutulmamalıdır ki, Pasifik ülkelerinin mühendislik danışmanlık hizmetleri sektörleri, ucuz mühendisliğin ötesinde, hızla gelişen sanayilerinden gelen talep ve yine bu sanayilerden aktarılan bilgi ve deneyim birikiminden aldıkları destekle dünya pazarlarında, çok daha büyük bir rekabet gücüne sahiptirler.

Demek ki, Türkiye, hizmet sektörlerini geliştirmeyi ön plâna almıştır ama; bu karar, -sanayileşmeyi geri plâna itme kararı nedeniyle- çağımızda hizmet sektörleri dendiğinde ilk akla gelen ve yarının bilgi toplumunda son derece belirleyici bir role sahip olacak, tasarım mühendislik danışmanlık hizmetleri sektöründe pek de geçerli olmayacak; yaratıcılıkla, üretkenlikle doğrudan bağıntılı bulunan ve bu nedenle yarattığı katma değer de son derece yüksek olduğu bu alan Türkiye'de gelişmeyecektir.

Benzer biçimde, Türkiye, bilim ve teknolojiye yetkinlik kazanma sorununu da geri plâna ittiği için, yine, yarattığı katma değer de son derece yüksek olduğu bir başka hizmet alanı olan sağlık hizmetleri alanında da uluslararası rekabet üstünlüğüne sahip olamayacak; bu alandaki gelişmesi de sınırlı kalacaktır. Çağımızda tıbbi elektroniğe, teknoloji ve sanayi bütünselliği çerçevesinde girmeyen bir ülkenin tıp merkezlerinin de, ileri ülkelerdekileri, en iyimser bir yaklaşımla, bir adım geriden izlemesi son derece doğaldır.

Bu tür örnekleri daha da çoğaltmak mümkündür. Sonuçta, Türkiye'ye kalanın, başta turizm olmak üzere, son derece sınırlı birkaç hizmet alanı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla da birkaç hizmet sektörünün gelişmesini ve 1970'lerden devralınan sanayilerin, mevcut bileşimiyle, ayakta tutulabilmesini sağlayacak bir ekonomi politikasının uluslararası platformda büyük destek görmesi; ve bu politikayı üretenlere siyasi destek verilmesi son derece doğaldır. Ama, söz konusu ekonomi politikasının salt bu desteğe bağlı olarak yürürlüğe konduğu ile sürülemez. Bu tercihi; siyasi iktidar düzleminde yansıtan 1980'lerin hükümetleri, asıl desteği, sanayi burjuvazisi de belli oranda içinde olmak üzere, Türkiye'nin büyük burjuvazisinden almışlardır. Bunun en açık kanıtlarını, 1980'ler Türkiye'sinin ekonomi politikasının oluşmasında ve bu politikanın

uygulanabileceği siyasi ortamın doğmasında katkısı olduğu zor yadsınabilecek olan TÜSİAD'ın kendi yayınlarında bulunmak mümkündür. TÜSİAD'ın, örneğin, Türkiye'yi XXI. yüzyıla hazırlama iddiasındaki "atılım" stratejisi, bu açıdan ilginçtir (Bkz. TÜSİAD, 1991a, b)⁹³.

Burada ortaya konan, görüşler, temel de TÜSİAD'ın 1980'lerde de savunmuş olduğu görüşlerdir ve çarpıcı olan nokta, bunların hemen hemen tamamının, 1980'lerde, ekonomi ve bu kapsamda sanayi ile ilgili olarak uygulanan hükümet politikalarıyla çakışıyor olmasıdır. Belki tek fark, TÜSİAD stratejisinde, 1980'lerin ekonomi (ve sanayi) politikalarının, biraz daha çağa özgü kavramlarla, uzun vadeli bir program çerçevesinde ve belli bir sistematığa bağlı kalınarak, bir arada ifade edilmiş olmasıdır ve bellidir ki, bu strateji genel bir siyasi kabul görürse, 1980'lerin politikaları, 1990'lar ve sonrasını da kapsayacak biçimde, süreklilik kazanmış olacaktır ve bu strateji önerisiyle hedeflenen de budur⁹⁴.

Tabii, 1980'lerin ekonomi ve sanayi politikalarının, 1990'larda da sürmesini isteyen TÜSİAD'ın, o dönemin hükümetlerine destek vermemiş olması için hiçbir neden yoktur. Bu ve benzeri desteklere karşılıkk, ekonomi ile ama daha çok da sanayi ile ilgili hükümet politikaları, 1960'ların, 1970'lerin siyasi sorumluluğunu taşıyan siyasi çevreler başta olmak üzere, çeşitli çevrelerce, elbette eleştiri konusu yapılmış; bu eleştiriler, özellikle, 1980'lerin ortalarından itibaren giderek artmıştır da. Ama, bugün hâlâ, alternatif politika ulusal bir bilim, teknoloji, sanayi politikası ortaya konabilmiş değildir.

1980'ler Türkiye'sinin, kendisiyle karşılaştırılabilir bütün ülkeler arasında bir istisna olan, ayrıkı tekno-ekonomi politikasının çok daha açık bir biçimde görülebilmesi için Türkiye'nin elektronik ve özellikle de enformasyon alanında nasıl bir yol izlediğine yakından bakmakta yarar vardır. Böylece, Türkiye ile Yeni Sanayileşen Ülkeler kuşağı arasındaki yol ayrımı da çok belirgin olarak görülebilecektir. Bu yol ayrımı önemlidir; çünkü bu, Türkiye'yi "kategori dışı" bırakabilecek bir yol ayrımıdır.

Dünya pazarlarıyla bütünleşen yeniden yapılanma sürecinin arkasında yeralan en önemli faktördür.

Gelecekte karşılaşılabilecek ekonomik durumun bilincinde olunması, özellikle

⁹³ GÖKER, Ibid., s.73.

⁹⁴ GÖKER, Ibid., s.73.

firmalar içinde personel eğitiminden başlayan, yeni teknolojilerin ülkeye getirilmesi ile süren, bir dizi yeni faaliyete yol açmıştır.

Özellikle 90'larda daha belirginleşen tam üyelik beklentisi ve bu sürece ayak uydurulması için hız kazanan gerekli alt yapı çalışmaları bireysel ve kurumsal düzeyde her türlü girişimin bilimsel, mali, teknik vb. temellere dayandırılarak gerçekleştirilmesi sonucunu doğurmuştur. Üniversitelerin araştırma bölümleri ve özel işletmeler, teknoloji sorunları üzerine daha çok yoğunlaşmışlar, özellikle devlet ve özel karar mekanizmaları gelecek için yeni stratejiler arayışı içine girmişlerdir.

Karşılaşılacak serbest rekabete geçişle beraber yaşanacak yoğun ortam, şimdiden firmaları ürünlerinin uluslararası standartlar düzeyine çıkarılması, kalitenin yükseltilmesi gibi konularda bir çok çalışma yapmaya ve kullanılacak teknolojileri bu ölçülere göre belirleme zorunluluğuna sokmuştur.

Sonuç olarak denilebilir ki; Avrupa Topluluğu ile yaşanacak bir entegrasyon, önemli ölçüde statik ve özellikle dinamik bir takım elikler ve uygulamalarla ekonominin işleyişinde temel değişikliklere neden olacaktır. Yapılan ve yapılacak her çalışma bu gerçekler gözönünde bulundurularak değerlendirilmelidir ki arzulanan başarı sağlanabilsin.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESEN A.Ş.'DE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARIYLA GÜMRÜK BİRLİĞİ ANALİZİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde önce, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda faaliyet gösteren bir şirket olan ESEN A.Ş. tanıtılmış, daha sonra işletmedeki değişim yönetimi uygulamalarıyla, Gümrük Birliği analizine yer verilmiştir. Kuruluş aşamasından, günümüze kadar uzanan değerlendirme, şirketin yeni oluşumlar karşısındaki tepkisi ve şirket bünyesinde başlatılan yeniden yapılanma süreci bu bölümün ana hatlarını oluşturmaktadır.

I.ŞİRKET TANITIMI

Zeytinoğlu topluluğunun bir şirketi olarak 1977 yılında kurulan ESEN A.Ş., Beton Blok sistemlerine ilişkin makine ve tesisleri üretmek amacıyla Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde faaliyete geçmiştir. Fabrika 30521 m² açık alan üzerinde, 10000 m² kapalı alana sahiptir.

ESEN A.Ş. işletmeye alınışından 1990 yılına kadar kuruluş amacı dışında her türlü çelik konstrüksiyon, ağır makina yedek parça, inşaat, çimento, maden, gıda sektörlerine projeli tesis imalatı gerçekleştirmiştir.

1990 yılında alınmış olan Yatırım Teşvik Belgesi doğrultusunda konteyner üretmek üzere, yatırımını tamamlamıştır. Teknolojiyi takip etmiş, makina ve teçhizatın çoğunu kendi bünyesinde tamamlamış ve seri üretime geçmiştir.

1990 yılında başlamak üzere, Zeytinoğlu Holding Şirketleri arasında en yüksek ihracat rakamlarına ulaşmış, 2 yıl içinde de kurmuş olduğu teknolojisini ihraç edebilecek düzeye erişerek Tunus'a teknolojisini satarak, fabrika kurmuştur. Tunus'ta kurulan T.T.C. şirketinin %50'si Zeytinoğlu Holding'e aittir. T.T.C.'nin üst düzey yönetimini ESEN A.Ş. yapmaktadır. Bu sayede ESEN A.Ş. Uluslararası bir yönetim tecrübesine sahip olmuştur.

ESEN A.Ş.'nin yıllık konteyner kapasitesi tek vardiyada 5000 TEV 150 - Kuru

yük konteynerleri olup 20' , 40' , Open-Top ve özel amaçlı konteynerleri üretebilmektedir. Deneyimli kadrosu ve bilgisayar destekli tasarım olanakları ile değişik teknik şartnamelere göre üretim yapılabilir. .

Protip test ünitesi ile, LL, ABS, GL (Germoniselen Lloyd), BU (Bureau Veritas) gibi klas kuruluşlardan test sertifikaları alınmaktadır. (ISO, CSC, IUC, TIR... vb. gibi). Üretimde kullanılan hammadde ve yarımamulleri dünya pazarında isim yapmış firmalardan sağlanmaktadır. Konteyner üretiminin son aşamasında kumlama ünitesi sayesinde SA 2,5 kalitesinde yüzey temizliğine ulaşılmakta ve 5 yıl boya garantisi sağlanmaktadır.

ESEN A.Ş. 1992 yılından itibaren, akrilik elyaf üretim hatlarının yapımına başlamıştır. ESEN A.Ş.'nin müşterisi olan Akrilik Sanayi bu sayede kapasitesini arttırmış ve dünyadaki en büyük akrilik elyaf üreticisi olmuştur.

ESEN A.Ş.'nin başlıca üretim çeşitleri şunlardır:

- Kuru yük konteynerleri,
- Akrilik elyaf üretim tesisleri,
- Beton Blok makinaları,
- Beton santralleri,
- Prefabrik yapı kalıpları,
- Bantlı, vidalı ve zincirli konveyörler,
- Maden öğütme ve ayırma sistemleri,
- Transport makinaları (Portalvinçler, Kreyvler... vb. gibi),
- Transmikserler,
- Silobaslar,
- Paslanmaz eşanjör imalatı,
- Kaynaklı çelik konstrüksiyon imalatı,

ESEN A.Ş. MAKİNA PARKI

- Ø 2500 mm ve 1500 mm yükseklikte parça işliyeabilen dik torna,
- 6000 x 1650 x 1250 mm boyutlarında vargel tezgahı.
- 150, 100 ve 80 tonlu keksantrik presler.

- 500 tonluk 7100 mm. boyunda parça bükabilen hidrolik abkant.
- 300 tonluk 3500 mm. boyunda parça bükabilen hidrolik abkant.
- 300 tonluk 3000 mm. boyunda parça bükabilen hidrolik abkant.
- 16 mm ve 10 mm kesebilen giyotin makaslar.
- 3000 mm. boyunda 12 mm. kalınlığında kıvrırma yapabilen ön bükmeli hidrolik silindir.
- 3000 mm yükseklik 6000 mm boyunda parça işleyebilen Bohrwevg tezgahı.
- Ø 800 mm çapında parça işleyen torna tezgahları.
- % 2500 mm çapında ve 20 modül diş açabilen azdırma tezgahı.
- 200 mm kalınlığa kadar kesebilen optik okuyuculu alevli kesme tezgahı.
- Çeşitli üniversal freze ve tornalar,
- Çeşitli azdırma ve radyal matkapları.
- Yıkama, kuralama ve boyama üniteleri.
- MIG, TIG ve tozaltı makinaları.

II. ÇALIŞMA ESNASINDA YARARLANILAN KAYNAKLAR

ESEN A.Ş.'de değişim yönetimi uygulamalarının GB sürecine ne tür etkiler getirdiğini anlamak için yaptığımız bu çalışmada, gereklibilgilere ulaşmak için şirket yönetiminin çeşitli kademelerinde bulunan insanlarla yüzyüze görüşmeler yapılmış ve gerekli dökümanlar elde edilmiştir.Şirketin, üretim, planlama, pazarlama, proje ve muhasebe departmanları ile yapılan çalışmalarda şirketin geleceğe dönük planları, mevcut ekonomik beklentileri ve mevcut durumu hakkında gerekli bilgilere ulaşmamız konusunda, düzeyli bir çalışma yapılmış ve aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir.

NOT: Kullanılan Dökümanlar,

- Planlama faaliyet raporları,
- Fizibilite raporları,
- Ü.P.K. raporları,
- Ar-Ge raporları,
- ISO 9000 kalite kayıtları.

III. ESEN A.Ş.'DE DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARI

A. MİSYONUN BELİRLENMESİ

1. ESEN A.Ş.'NİN DEĞİŞİM FELSEFESİ

ESEN A.Ş.yönetim kuruluna göre, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmelerin örgüt yapılarında ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabacak değişiklikler meydana gelmişti. Bunlar;

- | | |
|-------------------------|--|
| — Globalleşme | — Bilgi toplumu |
| — Uluslararasılaşma | — Telekomünikasyon |
| — Küresellik | — Hızlı teknolojik değişimler |
| — Yönetimde mükemmellik | — Toplam kalite anlayışı |
| — İnsan hakları | — Yalın üretim ve organizasyon gelişmeleri |
| — Enformasyon Çağı | gibi. |
| — Uluslararası rekabet. | |

Yönetim kurulunu ilgilendiren üç önemli değişim mevcuttur.

— Bunlardan birincisi haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki değişimdi. Ama günümüzde iletişimde mesafe kavramı kalkmış, herkes her bilgiye istediği zaman ulaşır hale gelmiştir. Bu durumda herhangi bir konuda uzman olan bir kişi, üç-dört sene içerisinde yetersiz hale gelmekte ve kendini yenilemek zorunda kalmaktadır. Bu durum en başta örgütlerdeki hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, yetki kullanımı gibi kavramları etkilemiştir. Bu verilere göre ESEN A.Ş. sürekli bir değişim programı uygulamak zorundadır.

— İkincisi ise, uluslararası rekabet, sınırların kaybolması ve globalleşme gibi değişimler sonucu zaten kapalı sistem anlayışını terketmiş olan ESEN A.Ş.'nin ülke sınırları dışında düşünmeye zorlanmasıdır. Bu durumda ESEN A.Ş.'nin değişimlere (ürün bazında) hemen cevap verebilecek esnek (fleksibil) örgüt yapısı oluşturması gerekmektedir.

— Üçüncüsü ise insan hakları ve insanların yaratıcılığından yararlanma konusunda örgütün yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

ESEN A.Ş. yönetim kurulunca ortaya çıkan sonuç, misyonu apaçık tamamlamaktadır. Bu misyon değişime öncülük etmektedir.

2. SEÇİMİN YAPILMASI

ESEN A.Ş. yönetim kuruluna göre, işletme kurulduğu yıldan beri varlığını sürdürme mücadelesi vermektedir. Şirketi bu durumdan kurtarmak için belirlenen misyonu uygulamak, değişim güçlerini ve kaynaklarını harekete geçirmek, değişimi yaşam biçimine entegre etmek gerekecektir. Bunun içinde yönetim kurulu bir takım değişim kriterlerini yoğun bir şekilde inceleyerek seçimini yapmıştır.

- Şirket yeniden yapılacak,
- Şirkette yeni yöneticilere yer verilecek,
- Şirkette üretilen ürünler değişecek.

Yönetim kurulunun verdiği karar çok ağırdır.

Şirketin daha iyi bir performansa ulaşabilmesi için yapılan radikal değişimler, sonucunda binanın yapı taşlarını oluşturmaktadır. Yapılacak bir yanlışın faturası çok ağır olacağı kesindir. Bu yüzdendir ki;

- Yönetim Kurulunun tüm üyeleri, bu değişimin yönetim kurulu başkanı tarafından yönetilmesini uygun bulmuştur.

Özetle, 6 Haziran 1986 yılında toplanan ESEN A.Ş. yönetim kurulu bir değişim sürecine karar vermiştir.

B. KAYNAKLARIN BELİRLENMESİ

1. GEÇİŞ YÖNETİM EKİBİNİN OLUŞTURULMASI

ESEN A.Ş. artık bir değişim sürecine girmiştir. Yönetim kurulu geçiş döneminin zor, oldukça sancılı olacağının farkındadır. Değişimin her çeşitinin, özellikle büyük değişimlerin çalışma ortamına zarar vereceği biliniyordu. Bu nedenle değişimi yönete-

cek yönetim kurulu başkanı (Değişim lideri, CEO) bu değişimi sağlayacak bir ekip oluşturdu. Böylece geçiş yönetim ekibi (TMT) kuruldu. Geçiş yönetim ekibinin elemanları ise;

- Yeni Genel Müdür (İzzet Uğur Doğan)
- Yeni Genel Müdür Yardımcısı (Candar Yosuncıdır)
- Muhasebe Müdürü (İlhanTongo)
- Mühendisler (Semih Tısıık, Neşe Aşıcıoğlu, Uğur Özol)

toplam altı kişiden oluşuyordu.

Değişim yönetimi başkanının (Yavuz Zeytinoğlu) geçiş yönetim ekibiyle yaptığı ilk toplantısında ekibin hedef ve görevleri belirlendi. Bunlar;

- Değişimi planlamak,
- Değişime rehberlik etmek,
- Çalışanların görüşlerini almak,
- Kaynak sağlamak,
- Projeleri hazırlamak,
- Politikaların benimsenmesini sağlamak,
- Motivasyonu sağlamak,
- Yetkilendirmeyi sağlamak,
- Problemleri çözmekti.

Geçiş yönetim ekibine göre işletmenin ilk üç sene yatırım yapması olanaksızdır. Çünkü işletmenin borç yükü oldukça fazladır. Geçiş yönetim ekibinin başkanı, yeni ürün çalışmalarının 1989 yılında başlamasını uygun buldu. Bu yönde, bütçe çalışmaları ve veri tabanları oluşturuldu.

2. KULLANILABİLİR KAYNAKLARIN BELİRLENMESİ

Termodinamik yasalarında olduğu gibi, hiçbir şeyi karşılıksız elde edemezsiniz. Bunun anlamı şirketin, değişim yönetimi programına yatırım yapmadan ulaşamayacağıdır.

Değişim yönetimine ayrılan kaynakların yetersiz olması örgüte, yönetimin bu çalışmaya çok önem vermediğini düşündürtecek ve çalışmanın başarısız olacağı beklentisiyle insanları değişim yönetimine karşı çıkmaya ya da engellemeye teşvik edecektir.

ESEN A.Ş.'de değişim yönetimine ait tahmini gider ve gelirler Tablo 20'de incelenmiştir. Tablo 21'de ise 1987-1991 yılları arasında olması muhtemel piyasa koşulları incelenmiştir. Tablo 22'de ise değişim yönetimi için gerekli finansmanın hangi kaynaklardan sağlanacağı incelenmiştir.

TABLO 20 : Planlanan Bütçeler

GELİRLER	1987	1988	1989	1990	1991
Satış Hedefi Ciro	1300	1500	200	2500	3000
Mevcut Ürünler	—				
Yeni Ürünler	—				
GİDERLER					
Araştırma-Geliştirme	150	50	50	60	75
Tasarım	—	—	75	75	80
Reklam Harcaması	—	—	—	75	
Dağıtım Kanalları	—	—	—	10	200
Eğitim	10	12	12	15	15
Yatırım	70	80	150	8000	200

Kaynak: ESEN A.Ş. Faaliyet Raporları

TABLO 21 : Planlanan Veri Tabanları

	1987	1988	1989	1990	1991
Döviz Kur Artışı	30	32	34	35	38
Enflasyon Artışı	50	50	55	55	58
Faiz Artışı	40	40	45	50	50
Personel ücret artışı	50	50	55	60	60

Kaynak: ESEN A.Ş. Faaliyet Raporları

TABLO 22: Planlanan Değişim Finansmanı Tablosu (%)

(1000 \$)	1987	1988	1989	1990	1991
Hisse Senedi Satışı	2000	2500	4000	8000	—
Kısa Vadeli Kredi	100	15	100	500	2500
Türkiye San.Kal. Ban.	10	—	—	1500	—
TOPLAM	2110	2515	4100	10000	2500

Kaynak: ESEN A.Ş. Faaliyet Raporları.

C. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN PLANLANMASI

1. DURUM ANALİZİ

ESEN A.Ş. 1987 yılında sıkı bir rekabet ortamında, maliyetleri çok hızlı artan imalat sektöründe zorlu bir mücadele vererek, üretim ve satış miktarlarını arttırmıştır. İşletme kârlılığı yönünden bu kâr miktarını geçen seneye göre %60 arttırmıştır.

Şirket hedeflediği imalatlarını çeşitlendirme ve daha çok makina üretimi tipinde imalata yönelmeyi büyük ölçüde gerçekleştirmiştir. Transmikser ve Silobas imalatına başlanmış, Beton Santral imalatı geliştirilmiş, yeni bir Beton Blok Makinası üretmiştir.

1987 yılı içinde finansman borçları aksatılmadan ödenmiştir.

1.1. Üretim Faaliyetleri

1987 yılı içinde 1230 ton üretim gerçekleştirilmiş olup 1100 tonu fatura edilmiş, kalan miktar ise 1988 yılı başında belirlenecek birim fiyatlar üzerinden fatura edilecektir.

TABLO 23 : Üretim Miktarları

	Birim Tonaj	Adet	Toplam Tonaj	%
Çelik Konstrüksiyon	—	—	861	70
Beton Blok Makinası	2	15	75	
Cebri Mikser	2	8	16	10
Mini Beton Santrali	4	8	32	
Fason	—	—	98	8
Diğer Makinası/Tesis	—	—	148	12

TOPLAM

1230

Kaynak: ESEN A.Ş. Faaliyet Raporu

1.2. Pazarlama Faaliyetleri

Erdemir, Karadeniz Bakır, Çitosan, TEK, Türkiye Kömür İşletmesi, Sümerbank, Türk Silahlı Kuvvetleri gibi devlet kuruluşları ile Çimento Fabrikaları, İnşaat

Şirketleri ve benzeri kuruluşlar ziyaret edilmiştir. Böylelikle ESEN A.Ş. ihalelerden zamanında haberdar olmuş, verilen tekliflerde artış meydana gelmiştir.

ESÇİM A.Ş. ile ilişkilerin geliştirilmesi sonucu makina imalatı artmıştır. Türkiye’de ilk defa yekpare çavuş dişli ESEN A.Ş.’de yapılarak çimento fabrikasına satılmıştır.

1.3. Örgüt Yapısı

Yönetim Kurulu kararı ile kurulan geçiş yönetim ekibi, şirketin örgüt yapısını yeniden yapılandırmış ve yeni departmanlar kurmuştur. Yeni departmanlar, Planlama, Pazarlama, Kalite Kontrol ve Montaj, Ticaret ve Satınalma Müdürlükleridir.

Kuruluşun idari bölümünde 39 kişi, atölye bölümünde 60 kişi istihdam edilmektedir. 1986 yılına oranla çalışanlar sayısında %18 artış meydana gelmiştir.

1.4. Yatırımlar

Geçiş yönetim ekibinin belirttiği, makina ve teçhizatlar alınmış, ekonomik olduğu kadar güvenlik açısından da gerekli kaynak redresörleri alınmış, bunun yanı sıra kalite kontrolünü kolaylaştırıcı ve hata oranını en aza indiren alet ve takım alımına önem verilmiştir.

Tüm bunların yanısıra, uzun yıllar yapılamayan ve örgütlenmenin zorunlu kıldığı, yeni oda inşaat ve dekorasyonları 1988 yılına bırakılmıştır.

1.5. Diğer Faaliyetler

ESEN A.Ş.’nin T.S.K.Bankası’na olan borç taksitleri, 1988 yılı içinde biteceğinden, bu bankaya olan borçların tümünün 1988 yılı sonunda ödenerek kapatılması ve muaccel borç devrinin önüne geçilmesine çalışılacaktır.

1987 yılı içinde, yeniden değerlendirme artış fonundan ve nakten eklemelerle şirketin sermayesi %170 arttırılmıştır.

2. PROBLEMLER VE FIRSATLAR¹

2.1. ESEN A.Ş.'nin Zayıf Tarafları

- Yönetimin yeni değişmiş olması,
- Örgütsel yapının esnekliği çok zayıf,
- Satış çabaları ve pazarlama yeteneği çok zayıf,
- Ar-Ge çalışmaları yapılmıyor,
- Donanım ve teçhizat yetersiz,
- Nakit sıkıntısı yüzünden kısa vadeli borçlar artmakta,
- Kalite sistemi kurulmamış,
- Mevcut teknoloji rekabete elverişli değil,
- Yurtiçindeki pazar payı çok düşük,
- Kapasite verimliliği düşük,
- Pazarın %40'ını ödeme güçlüğü çeken belediyeler oluşturmakta.

2.2. ESEN A.Ş.'nin Üstün Tarafları

- İşgücü, kalifiye elemanlardan oluşturulmuş,
- Tezgah kapasitesi her türlü üretime yatkın,
- Kuruluş yeri iyi seçilmiş (İzmir ve İstanbul'a yakın.)
- Holding desteği var,
- Holding şirketlerine ihalesiz iş yapmakta,
- Bölgesel endüstri iyi bir pazar oluşturmakta.

2.3. ESEN A.Ş.'nin Yakalayabileceği Fırsatlar

- Yatırım ve iharacat teşviklerini değerlendirmek,
- AT ülkelerine ihraç edilebilecek ürünler üretmek,
- Ürettiği ürünlerde kaliteyi artırarak, markasını duyurmak,
- 1995 yılında girilmesi planlanan GB'den faydalanmak.

¹ Swot Analizi 1987 yılı verilerine göre yapılmıştır.

3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE TAKTİKLERİ

3.1. Amaç

Günümüzde tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek, pazarda varolmanın en temel koşuludur. En üstün kaliteyi en uygun fiyatla ve talep edilen özelliklerde sunabilmek özel ve yoğun çalışma koşullarını gerektirmektedir. Tasarımda, kaliteyi yakalayabilmek, bu konu için özel olarak istihdam edilmiş elemanları, özel bir çalışma sistemini zorunlu kılmıştır. Dünyadaki gelişmelerden haberdar olabilmek, yeni değişimlere ayak uydurabilmek, meydana gelen tüm değişimleri yakından izlemekle, yayın organlarını takip etmekle, ilgili fuarlara, seminerlere katılmakla mümkündür. Günümüzde globalleşmenin getirdiği varolma savaşı, “Bu pazarda bende varım” çabası ESEN A.Ş.’yi spesifik ürünler ortaya çıkarmaya ve dolayısıyla da bunun içinde imalatla esnek davranmaya itmiştir.

Geçiş yönetim ekibinin araştırmalarına göre, dünya çapında bir numaralı nakliye aracı durumuna gelen konteyner pek çok alanda tüketiciye hizmet vermektedir. Deniz, kara ve demiryolu gibi sahalarda kullanılması sonucu, kimi durumlarda isteğe göre marjinal faydası yüksek özel maksatlı yeni dizaynlar yapılabilmektedir. Böylelikle ürün tasarımında geniş bir yelpaze üzerinde çalışmak mümkün olabilmektedir.

Hem denizyolu hem karayolu nakliyesi gerektiği zamanlarda, 20’ standart kuru yük konteynerleri üst üste yerleştirilebilmeleri sayesinde taşıma esnasında kolaylık sağlamaktadır.

Geçiş yönetim ekibi öncelikle imalat şekli konusunda araştırmalar yapmış ve İngiltere’de daha önce bu konuda çalışan bir şahıstan teknik bilgiler almıştır. Fabrika yerleşimi ve üretim teknolojisinin seçimi amacıyla yurtdışı fabrika gezileri yapılmış, üretim hatları, çıktı miktarı en kısa sürede, en yüksek miktarda, mamul tipinin değişikliği durumunda en kolay aparat değişimine göre projeler tasarlanmıştır.

Dünya üzerinde yılda 800.000 adet konteyner üretilmektedir. Yurtiçinde ise yılda 10.000 adet konteyner tek bir şirket tarafından üretilmektedir. Bu pazardan pay

alabilmek; diğer rakiplerden birtakım farklılıklarla ayrılmakla, özel talepleri değerlendirerek bu konudaki ihtiyaçları karşılamakla mümkündür. Şirket geçiş yönetim ekibinin yaptığı çalışmalarla bu pazardan pay kapmayı amaçlamaktadır.

3.2. Hedeflerin Belirlenmesi

3.2.1. Kısa Vadeli Hedefler (1987)

- ISO ve AQAP için gerekli dökümanların hazırlanması,
- ABS'den kalite yeterlilik belgesi alınması,
- Ciro'nun %30 arttırılması,
- Üretimin %20 arttırılması,
- Kaynak analizleri ve kapasite belirlenmesi,
- Zaman ve metot etüdlerinin kullanılması,
- ESEN'i tanıtıcı ve pazarlamaya yönelik aylık bültenlerin hazırlanması,
- Örgüt yapısının yeniden yapılandırılması,
- Değişim yönetimi için Geçiş Yönetim Ekibinin kurulması,
- Değişim için kullanılabilir kaynakların belirlenmesi.

3.2.2. Orta Vadeli Hedefler (1988-1990)

- Konteyner imalatı fizibilitesinin hazırlanması ve değişim yönetiminin mevcut yatırımlarının sisteme uyarlanması,
- Basit ve örgütsel değişimlerin yapılması,

TABLO 24 : Orta Vadeli Hedefler

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
Üretimin (Ton)	1500	2000	2500
Satışların (1000 \$)	1800	2400	3000
Personel (Kişi)	95	101	115

Kaynak: ESEN A.Ş.Faaliyet Raporları

Tablo 24'deki gibi hedeflenmiştir.

- İnsan kaynaklarının eğitilmesi,
- Bilgisayar ile iletişim ağının yaygınlaştırılması,

- Ar-Ge'nin kurulması,
- Uluslararası fuarda tanıtım yapılması.

3.2.3. Uzun Vadeli Hedefler (1991-1999)

- Ciro'nun 20 milyon dolara ulaşması,
- Değişim faaliyetleri için 3 milyon \$'lık kaynak yaratılması,
- ISO 9000 sisteminin kurulması,
- Konteyner imalat kapasitesini yıllık 10.000 TEU'ya çıkarmak,
- Taşeron kullanılarak personelin artırılması,
- Yeni üretim sistemleri geliştirilmesi,
- Köklü örgütsel değişimlerin yapılması,
- Ar-Ge çalışmalarının artırılması,
- Ürün yeniliklerinin yapılması,
- Teknoloji geliştirme çalışmalarının yapılması,
- İnsan kaynaklarının eğitime önem verilmesi,
- G.B.'ne giriş sürecinin araştırılması,
- Gerek iş disiplini, gerekse verimliliğin artırılması için atelye ve büroların ergonomik yapıya uygun şekilde düzenlenmesi,
- ESEN markasının dünya pazarlarında duyurulması.

4. HAREKET PROGRAMLARI

4.1. Ön Planlama

4.1.1. ESEN A.Ş. Yatırım Politikası

4.1.1.1. Yatırımın Cinsi: Yatırım, komple yeni yatırım niteliğindedir.

4.1.1.2. Yatırımın Konusu: Standart 20 ft ve 40 ft'luk kuru yük konteynerleri ve özel amaçlı konteynerlerin kaynaklı çelik konstrüksiyon olarak üretimi, yatırımın konusunu oluşturmaktadır.

4.1.1.3. Kuruluş Yeri: Yatırımın kuruluş yeri, Eskişehir'e 16 Km. uzaklıkta kurulmuş bulunan Organize Sanayi Bölgesi içerisindeki 30521 m² lik 3589, 3590 ve 3606 parsellerde yer alan arsa üzerinde yine Ek 3'de yerleşim planındaki "Yeni Holler" gösterilen mevcut fabrika binasının yanına ilave holler şeklinde gerçekleştirilecektir.

4.1.1.4. Yatırıma Başlama Tarihi:

- a) Yatırım başlama tarihi 01 Nisan 1990
- b) Yatırımın işletmeye alma tarihi 15 Eylül 1990
- c) Tam kapasiteye geçiş tarihi 01 Nisan 1991
- d) Yatırımın ekonomik ömrü 10 yıl'dır.

4.1.1.5. Kurulu Güç: Halihazırda kurulu bulunan 800 KVA'lık trafodan, yapılmakta olan yatırım projesi dışındaki üretim için çekilen güç yaklaşık 400 KVA'dır. Yatırım projesi içeriği konteyner imalatına başlandığında mevcut trafodan toplam çekilecek güç başlangıç kapasitesinde (tüm imalat için) yaklaşık 780 KVA olacaktır. Tam kapasiteye geçildiğinde kurulu güç yetersiz kalacağından mevcut trafomuza 400 KVA'lık bir trafo daha ilave edilecektir.

4.1.1.6. İstihdam: Proje konusu konteyner imalatı için gerekli olacak personel istihdamı, mevcut 106 personel'e 70 ilave kadro ile tamamlanacaktır.

4.1.2. Mamul Tasarımı Geliştirme

Yatırım, aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacak olan konteyner'lerin (CONTAINER) bilahare talep durumuna göre karşılaştırılacak diğer tip, model ve büyüklüklerde üretimi, montajı, başta yurt dışına ihracı ve yurt içine satışı amacı ile yapılmaktadır.

Söz konusu konteyner'lerin, bugüne değin yurdumuzda hiçbir kuruluş tarafından seri olarak imal edilmemiş olması ve bu üretim için özellikle yurtdışı firmalarının aşırı talepleri ESEN A.Ş.'nin bu üretimi gerçekleştirmek amacı ile yatırım yapma isteğini uyandırmıştır.

Yatırımın gerçekleşmesini müteakip ihraç edilecek konteynerler; yurdumuzdaki birçok olumlu faktörler nedeniyle yurtdışı fiyatlarının altında bir maliyet ile oluşacağından, Uluslararası rekabet gücü sağlayacağı gibi yurdumuzda döviz kazandırıcı niteliği de olacaktır. Tüm bunların yanı sıra konteynerlerin imali, montajı, boyama tekniği ve kalite kontrolü gibi aşamalarda halihazırda yurdumuzda uygulanmayan fakat yurtdışında uygulanan teknolojilerin uygulanacak olması yurdumuz için çok gerekli görülen ileri teknolojiyi de getirecektir.

4.1.3. Projenin Kapasitesi

4.1.3.1. Üretilecek Mamüllerin Yıllık Miktarları: Projenin başlangıç kapasitesi tek vardiyada 2000 adet/yıl dır.

- a) 1990 yılı 800 adet
- b) 1991 yılı 2000 adet
- c) 1992 yılı 2000 adet

4.1.3.2. Üretim Metodunun Kısa Tanımı: Üretilecek konteynerlerin uluslararası gemi ve kara nakliyesinde kullanılacak olması nedeniyle bu konuda A.B.S., Lloyd Register, Bureau Veritas... gibi uluslararası klas kuruluşlarının teknik istek ve kontrollerinin yerine getirilmesi üretim metodunun seçiminde esas alınmıştır.

Üretim metodunu üç ana başlık altında incelemek mümkündür.

a) Hammadde ve Yarı Mamul Girişi

Üretimde kullanılacak olan çelik sac, kontraplak, kapı, menteşe ve kilitleme tertibatları, lastik fitil gibi hammadde ve yarımamuller bu konularda en kaliteli üretimi yapmakta olan üreticilerden temin edilecektir.

Ek 4 ve 5’de genel görünüş ve dış ölçüleri verilen konteynerler taşıyıcı iskelet, yan ve üst paneller, kapılar ve taban döşemesi olmak üzere dört ana kısımdan meydana gelmektedir. Taşıyıcı iskelet Ereğli Demir Çelik İmalî St 52-3 (DIN 17100) çelik sacdan bükülmek suretiyle elde edilmiş profillerden kaynak edilerek yapılacaktır. Yanlarda, tavanda ve kapılarda kullanılan paneller üst 12 (DIN 1623) kalitesinde soğuk çekilmiş çelik sacdan hidrolik preslerde şekillendirilecektir. Kapılarda kullanılan özel çelik döküm menteşeler, kilitleme tertibatları ve sızdırmazlık fitilleri ilk aşamada bu konuda uzmanlaşmış yurt dışı firmalardan ithal edilecektir. Taban döşemesinde suya ve üzerine gelebilecek toplam yüke mukavim kontraplak kullanılacaktır.

Kullanılmış hammadde ve yarı mamul üreticileri tarafından hazırlanmış kalite belgeleri sertifika verecek kurumun kontrolüne hazır tutulacaktır. Ayrıca kontraplak malzemenin daha önceden böcek, kurt gibi her türlü zararlıya karşı ilaçlandığını belirtir belge alıcıya verilecektir.

b) Üretim

Üretimin esasını çelik saç kesme ve şekillendirme, kaynak konstrüksiyon, yüzey hazırlama, boyama, taban döşeme ve sızdırmazlık testleri teşkil etmektedir. Tamamen seri üretime yönelik hazırlanmış takım aparatlar ve özeltezgahlar ile ölçü kontrolü işçi inisiyatifinden arındırılmıştır. Kaynak aparatları gerek kaynak kalitesi gerekiş kolaylığı düşünülerek şekillendirilecektir.

Üretimin önemli bir yanını teşkil eden kaynak işlemi yarı otomatik gazaltı kaynak makinaları ile sadece birinci sınıf kaynakçı sertifikasına sahip kaynakçılar tarafından yapılacaktır.

Yüzey hazırlama işlemi üretimin boya kalite ve ömrünü doğrudan etkilediği için bütün iç ve dış yüzeyler her türlü kaynak işleminin bitmesine müteakip otomatik ve yarı otomatik makinalar kullanılarak Sa 2,5 kalitesinde çelik bilya ile temizlenecektir.

Yüzeyin boyanması air-less boya sistemleri ile boya imalatçısı firmanın gözetiminde gerçekleştirilecektir.

c) Kalite Kontrol

Ham madde girişinden başlayarak mamulün müşteriye sevkine kadar geçecek olan her aşamada en üst kademeye karşı sorumlu olan teşkilat ile kalite kontrol yapılacaktır.

Kalite kontrolün gerektirdiği özel ölçme aparatları, yük testi presi ve su sızdırmazlık test cihazı sürekli olarak fabrikada bulundurulacaktır.

4.1.3.3. Üretim Akım Şeması: Ek 6'da görüleceği gibi,

a) Ham madde Yarı Mamul ve Mamul Stoklama

Yıllık 2000 adet konteyner imal edileceği gözönünde bulundurularak ithal malzemelerde 3 aylık yerli malzemelerde ise 2 aylık stok sürekli elde tutulacaktır. Yeni olarak alımı yapılacak olan bir adet 4 ton bir adet 7 ton kaldırma kapasiteli forkliftler stokdan üretime mal beslemek, fabrika içinde malzeme hareketini sağlamak ve mamulü açık sahaya stoklamak amaçlarıyla kullanılacaktır.

b) Boyutlandırma

Plaka halinde gelen çelik saçların açınım ebadlarına göre kesilmesi veya hazır profil olarak gelen parçalarının boylarının ölçüsüne getirilmesi bu bölümde yapılacaktır. Fabrikada bulunan bir adet giyotine ilaveten yeni yatırım olarak bir adet şerit testere tezgahı düşünülmüştür.

Giyotinle kesilecek miktar	: 13,3 ton/gün	- Fire	- oranı	% 2
Testere ile kesilecek miktar	: 1,6 ton/gün	- Fire	- oranı	% 3

c) Ön Şekillendirme

Bu bölümde konteyner iskeletini teşkil eden profillerin bükülmesi, yan panellerin basımı ve profillerin üzerindeki köşe boşaltmaları yapılacaktır. Profil basımı 2 adet abkant pres ile yan ve tavan panellerine basımları hidrolik pres ve profil iç boşaltmaları eksantrik pres ile yapılacaktır.

2 adet abkant ile bükülecek profil miktarı: 6,5 ton/gün

1 adet hidrolik pres ile basılacak panel miktarı: 6,4 ton/gün.

1 adet eksnatrik pres ile kenarı boşaltılacak profil miktarı: 2,5 ton/gün

Her üç işlemde oluşan fire oranı : %2

d) Yağ alma

Şekillendirilmiş profillerin üzerinde olabilecek yağ tabakası alkali banyosuna daldırılmak suretiyle alınacak ve parçalar kurutma tüneline sudan arındırılacaktır.

e) Kısmi Montaj

Konteyneri oluşturan ön çerçeve, arka çerçeve, kapılar ve paneller montaj aparatları üzerinde birleştirilecektir. Toplam 5 adet montaj aparatı, 8 adet yarı otomatik kaynak makinası ve 1 adet özel panel ekleme makinası bu kısmın teçhizatını oluşturmaktadır.

f) Kaynak

Kısmi montajı yapılan parçaların kaynak işlemi, kapı ve ön panellerinin kaynağı,

yan panellerin profillerinin kaynağı bu kısımda yapılacaktır. 6 adet kaynak aparatı ve 10 adet yarı otomatik kaynak makinası kullanılacaktır.

g) Son Montaj

İnşa edilecek özel montaj aparatı üzerinde son birleştirme ve kaynak işlemleri yapılacaktır. 8 adet yarı otomatik kaynak makinası ile alt taşıyıcı profillerin yan ve tavan panellerinin kaynağı yapılacaktır. Bu aşamada kutu üzerine kapılar monte edilecektir.

h) Kumlama

Kaynak işlemi tamamen bitirilmiş konteyner gövdesinin dış yüzeyleri tam otomatik olarak iç yüzeyler ise yarı otomatik olarak Sa 2,5 kalitesinde kumla veya çelik bilya püskürtülerek temizlenecektir. Bu amaç için otomatik bilya püskürtme türbinleri, bilya sirkülasyon tertibatı, 4 adet yarı otomatik kum kazanı bilya toplama ve sirkülasyon teçhizatı ve toz filtrelerinden oluşan komple ünite tesis edilecektir.

ı) Boyama

Toplam 167 m² olan konteyner iç ve dış yüzeyleri, şartnamesinde belirtilen kalınlıklarda astar ve son kat boya ile boyanacaktır. Boyama işlemi air-less boya tabancaları ile astar ve son kat boyamalar için ayrı bölümlerde yapılacaktır. Boya kabinlerinde tam otomasyona gidilecek işçi hatasının asgariye indirilmesi sağlanacaktır. Kullanılacak teçhizat;

5 adet çiftli, 4 adet tekli yüksek basınç boya pompası,

20 adet air-less boya tabancası ve gerekli hortumları,

Boya tabancalarının monte edileceği ileri geri hareket edebilen 2 komple otomatik boyama tertibatı ve konteyner yürütme vinci.

Boya odası havalandırma fanları.

j) Kurutma

Boyanın kısa sürede kurumasını sağlamak amacıyla konteyner belirli sıcaklıkta tam kapalı bir ortamda tutulacaktır. Kurutma odasının ısıtılması termoblok ünitesi ile sağlanacaktır.

k) Taban Döşeme

Konteyner tabanı daha önce istenilen ebada kesilmiş kontraplak veya kontratabla ile kaplanacaktır. Kullanılacak teçhizat;

Pnömatik delik delme aleti (10 adet)

Pnömatik civata sıkma aleti (10 adet)

l) Taban Bitümleme

Konteyner alt yüzeylerine air-less boya tabancaları ile belirli kalınlıkta bitüm esaslı boya tatbik edilecektir.

m) Testler

İmal edilen konteynerler %100 nisbetinde su sızdırmazlık testine ve müşteriye sertifika verecek kurumun gereklerine göre yük testine tabi tutulacaktır. Kullanılacak teçhizat;

Su test aparatı,

Yük test aparatları.

4.1.4. Üretilcek Mamulün Talebi Hakkında Bilgiler

4.1.4.1. Yurt Dışında Konteyner Uygulamaları

İlk olarak 1800’lü yıllarda İngiltere’de ortaya çıkan konteyner ile taşımacılık fikri, 1960’lı yıllardan itibaren büyük bir süratle yayılmaya ve gelişmeye başlamıştır.

Tüm ülkelerin yayınladığı konteyner standartlarını kabul ettiği ISO (Uluslararası Standartlar Örgütü)’nün tarifine göre konteyner’in tanımı şöyledir. “Birçok heterogen malın tek bir yükleme ve taşıma ünitesi haline gelmesine yardım eden, içine konan malların birkaç indirme ve bindirme işleminden sonra da taşınmasını sağlayan, hiçbir taşıma aracına bağlı olmayan ve bir araçtan diğerine teknik araçlar yardımı ile kolaylıkla aktarılabilen, büyüklüğü ve dizayn’ı indirme ve bindirmeye uygun olan, tekrar kullanılabilmesi için gerektiği kadar sağlam yapılan sandık ve taşıma kaplarına konteyner” denilmektedir. Konteyner özellikle deniz taşımacılığında çok geniş kullanım amacı bulmuş olup; ICC, The development of International Container Transport’un yaptığı bir araştırmaya göre 1970’li yıllardan itibaren dünyadaki konteyner gemilerinin DWT kapasiteleri, kuru yük gemilerinin kapasitesi üzerine çıkmış ve bu fark heryıl

artarak büyümüştür. Doğal olarak bu hızlı gelişmeye, Konteyner taşımacılığının niteliğinden doğan tasarruf türleri neden olmuştur. Bunlar;

- Ambalajlama masraflarından tasarruf,
- Depolama masraflarından tasarruf,
- Yükleme / Boşaltmanın süratlenmesi nedeni ile zaman tasarrufu,
- Birimleştirme nedeni ile maliyetin azalması,
- İşgücü tasarrufu,
- Hırsızlık ve hasar risklerinin azalması nedeni ile sigorta giderlerinden tasarruf

olarak sıralanabilirler. Genel olarak 20 ft. ve 40 ft.boyundaki konteynerler daha fazla benimsenmiş olup; en yaygın tipi kuru yük konteynerleridir. Ayrıca daha özel maksatlı kullanımlar için üstü açık, soğutmalı, düz, dökme mal, tank vb. özel konteyner tipleri geliştirilmiştir. Ancak yapılmış olan araştırmalara göre dünya konteyner pazarının %77,5'u kuru yük konteynerlerinden oluşmaktadır.

4.1.4.2. Dünyada Konteyner Üretimi

Dünyada toplam olarak yaklaşık 7,5 milyon TEU² Konteyner bulunduğu tahmin edilmekte olup, sahip oldukları konteyner filolarına göre ülkelere dağılımı Tablo 25'de görülmektedir.

TABLO 25 : Dünyadaki mevcut konteynerlerin ülkelere dağılımı

<u>ÜLKE</u>	<u>%</u>
A.B.D.	43,5
İngiltere	13,7
Japonya	5,9
Tayvan	5,0
İtalya	4,3
B.Almanya	4,0
Fransa	2,6
Danimarka	1,9
Hong kong	1,9
Rusya	1,8
Diğer ülkeler	15,4

Kaynak: ESEN A.Ş. Fizibilite Raporu, 1988

² TEU: 20 feet'lik konteyner eşdeğeri anlamında.

En önde gelen 10 ülkenin limanlarında 1987’de elleçlediği konteyner adedi aşağıda ki Tablo 26’da belirtilmiştir.

TABLO 26 : Konteyner Kullanımının Yoğun Olduğu Ülkeler

<u>ÜLKE</u>	<u>TEU</u>
A.B.D.	12.849.265
Japonya	5.952.274
Tayvan	4.772.339
Hong kong	3.457.182
İngiltere	3.437.262
Hollanda	2.918.030
Singapur	2.634.500
B.Almanya	2.503.284
Güney Kore	1.949.143
Belçika	1.654.975

Kaynak: Containerisation International, (December, 1988)

1986-1988 yılları arasındaki Dünyada üretilen (TEU) konteyner’in ülkelere dağılımı Tablo 28’de görülebilir. Tablo 27’deki bilgiler çerçevesinde 1988 yılı konteyner üretiminin coğrafi bölgelere ve tiplere göre dağılımı görülmektedir.

TABLO 27: Konteyner Üretiminin Coğrafi Bölgelere ve Tiplere göre Dağılımı

<u>ÜLKELER</u>	<u>%</u>	<u>Kuru Yük</u> <u>(Çelik) TEU</u>	<u>Özel Tip</u> <u>(Çelik)</u>	<u>Alüminyum</u> <u>TEU</u>
Asya	17.9	400.000	11.000	55.000
Doğu Avrupa	11.4	70.000	4.000	—
Batı Avrupa	11.3	20.000	43.000	10.000
Diğer	5.4	12.000	5.000	18.000
TOPLAM		502.000	63.000	83.000

Kaynak: ESEN A.Ş. Fizibilite Raporu, 1988

TABLO 28: Konteyner Üretiminin Ülkelere Göre Dağılımı

Asya	1988	1987	1986	Tip
Güney Kore	290.000	234.000	167.000	Standart/Reefer
Tayvan	100.000	90.000	65.000	Standart
Çin	28.000	17.500	9.000	Standart
Japonya	22.000	18.000	40.000	Reefer /Özel maksatlı
Hindistan	15.000	10.000	8.300	Standart
Tayland	5.000	-	-	Standart
Filipin	5.000	-	-	Standart
Diğer	1.000	500	-	Standart
TOPLAM	466.000	370.000	289.300	
<u>Doğu Avrupa</u>				
Rusya	45.000	45.000	45.000	Standart
Polonya	9.000	9.000	8.000	Standart
Macaristan	6.000	5.000	4.500	Standart/özel maksatlı
D. Almanya	4.000	4.000	4.000	Standart
Diğer	10.000	10.000	10.000	Standart
TOPLAM	74.000	73.000	71.500	
<u>Batı Avrupa</u>				
İtalya	25.000	15.000	14.000	Standart/Reefer/özel maksatlı
İngiltere/İrlanda	17.500	14.500	14.000	Özel maksatlı/Reefer/Tank
B.Almanya	8.000	8.500	11.000	Özel maksatlı/Reefer/Tank
İspanya/Portekiz	7.000	6.000	10.000	Standart/Özel maksatlı/Reefer/Tank
Berelux Ülkeleri	5.000	1.000	1.500	Özel maksatlı/Tank
İskandinavya Ülk.	4.500	3.700	4.600	Özel maksatlı/Reefer
Yugoslavya	3.500	1.500	1.000	Tank
Fransa	1.500	1.500	1.700	Standart
İsrail	1.000	1.000	1.000	
TOPLAM	73.000	52.700	58.800	

Diğer

Kuzey Amerika	20.000	1.000	1.000	Standart/Özel maksatlı
Güney Amerika	13.000	9.000	7.600	Standart/özel maksatlı/tank
Avusturalya	1.000	1.000	1.000	Özel maksatlı
G. Amerika	1.000	1.000	1.000	Standart
TOPLAM	35.000	12.000	10.600	

Dünya Toplamı	648.000	507.700	430.200
---------------	---------	---------	---------

Kaynak: ESEN A.Ş. Fizibilite Raporu,1988

Tablodan da görüleceği üzere, Dünyadaki konteyner talebine paralel olarak üretimde de hızlı bir şekilde artış meydana gelmiş ve iki yıl içinde üretilen miktar %50 artmıştır.

500000 TEU'luk çelik kuru yük konteynerlerinin %80'i (400000 TEU) Uzak-doğu ülkelerinde üretilmekte olduğundan dünya pazarındaki konteyner fiyatlarını oluşturanlar da yine bu ülkeler ve özellikle Güney Kore olmaktadır. Bu ülkede sadece bir firmanın 1988 yılı üretimi 143000 TEU olmuştur.

Buna karşın Batı Avrupa ülkelerinde çelik kuru yük konteyner üretimi 20000 TEU gibi çok düşük bir seviyededir. Bu rakamın yarısı İtalya'da üretilmekte olup, diğer imalatçı ülkeler İspanya, Portekiz ve Yugoslavya'dır. Üretim rakamlarında da anlaşılacağı üzere, Kuru yük konteyner üretimi işçilik ve malzeme maliyetleri ile çok sıkı bağlantılı olduğundan, batı avrupa ülkeleri ve A.B.D. bu tip konteyner imalatı yerine, daha yüksek teknoloji ve araştırma gerektiren ve daha yüksek fiyat ile satılabilen özel konteyner üretimini tercih etmektedir.

Cargo Systems Aralık 1988 sayısında yayınlanan bir araştırmaya göre, 1989 yılında toplam üretimin 725000 TEU'yu aşacağı tahmin edilmektedir.

TABLO 29: 1989 Yılı Tahmini Konteyner Üretimi

<u>ÜLKE</u>	<u>TEU</u>
Güney Kore	350000
Tayvan	100000
Çin	40000
Hindistan	18000
Diğer Asya Ülk.	30000
Doğu Avrupa	60000
Japonya	25000
A.B.D.	25000
Diğerleri	80000

Kaynak: Cargo Systems, (Aralık 1988)

Yine bu araştırmaya göre Malezya'da 4, Endonezya'da 4, Tayland'da 1, Singapur'da 1, Çin'de 5, Brezilya'da 1 olmak üzere toplam 16 fabrika kapasite ilavesi ya da yeni olarak kurulmakta ve 1990-1991 yıllarında üretime geçerek 225000 TEU'luk ilave bir kapasite doğurmaktadır. Konteyner trafiğindeki hızlı gelişmelerden ötürü oluşan talebe ek olarak, bir konteynerin ekonomik ömrünü 10 ila 15 yıl arasında doldurmasından ötürü konteyner filolarının yenileme ihtiyacı üretim kapasitelerinin artmasına neden olmaktadır.

4.1.4.3. Yurtiçi Talebi Hakkında Bilgiler

T.C. Başbakanlık Deniz İşleri Başkanlığı, Liman ve Faaliyetleri ve Deniz Taşımacılığı 1985 adlı yayınında belirtildiğine göre Türkiye limanlarında 1985 yılında elleçlenen konteyner miktarı (Ton olarak) 1.383.146'dır. Bu rakamda yaklaşık 110000 TEU'ya, 1987'de 40578 TEU konteyner elleçlenmiştir. Limanlarımızdaki konteyner trafiği ile ilgili olarak Dünya Bankası'nın 134.5 milyon US \$.lık kredisi ile yapılan limanlarımızdaki konteyner elleçleme teknolojisini geliştirme projesi son aşamasına gelmiş olup, Haydarpaşa, İzmir, Mersin ve Trabzon limanlarında 650000 TEU'lık bir kapasite yaratıldığı bilinmektedir. 1990 yılındaki trafiğin 250000 TEU mertebesinde olacağını tahmin edilmektedir.

Türkiye'nin dış ticaretindeki hızlı gelişme, Konteyner trafiğinde de yüksek bir artışa neden olmuş ve Türkiye'den mal alan alıcıların, mallarının konteyner içinde gönderilmesi için talepleri artmıştır. Bu nedenle ihracatın yoğun olduğu İstanbul, İzmir

gibi limanlarda sürekli boş konteyner ihtiyacı olmaktadır.

Halihazırda Türkiye’de Konteyner üretimi yapılmamakta olup; ESEN A.Ş. bu konudaki üretimde ilk olacaktır. Söz konusu üretim, büyük ölçüde yurtdışı siparişine yönelik olup, ülkemize döviz kazandıran bir sanayi kolu olacaktır. Türkiye’de artan konteyner ihtiyacının yanısıra, Avrupa’da üretilen kuru yük konteyner adedinin yetersiz olması, yabancı alıcıların Türkiye’de yapılacak üretime sıcak bir ilgi ile yaklaşmasına neden olmaktadır. Öte yandan üretilen konteynerler, aranan tüm sertifikalara haiz ve Uluslararası standartlarda olacağından tüm konteyner kullanıcılarına da hitap edeceği aşıkardır.

4.1.5. Proje Finansmanının Değerlendirilmesi

4.1.5.1. Sabit Yatırım

ESEN A.Ş.’nin yeni yatırımını devreye alabilmesi için gerekli sabit yatırım maliyeti Tablo 30’da verilmiştir.

TABLO 30 : Sabit Yatırım (Milyon TL)

<u>YATIRIM KARAKTERİSTİKLERİ</u>	<u>1990</u>	<u>TOPLAM</u>
1. Kuruluş ve Proje Giderelri	123,76	123,76
2. Arazi-Arsa giderleri	0,00	0,00
3. Bina-İnşaat giderleri	2,207,91	2,207,91
4. Ana Makina-Techizat	2,970,03	2,970,03
A) İthal	1,635,83	
B) Yerli	1,334,20	
5. Diğer Giderler	2,037,91	2,037,91
A. Beklenmeyen giderler	80,00	
B. Genel giderler	417,57	
C. Yardımcı Makina-Techizat	170,69	
D. Taşıt Araçları	19,60	
E. Montaj giderleri	70,00	
F. İşletmeye Alma giderleri	50,00	
G. Yatırım Dönemi faizleri	918,30	
H. Gümrük, Vergi, Resim, Harç ve Fon		
TOPLAM SABİT YATIRIM	7,339,61	7,339,61

4.1.5.2. Yatırım Finansmanı

Tablo 30'daki sabit yatırımların gerçekleştirilmesi için gerekli finansman Tablo 31'de belirtildiği gibi sağlanacaktır.

TABLO 31 : Yatırım Finansmanı (Milyon TL)

		1990
1. ÖZKAYNAKLAR		4,789
- Sermaye	3,870	
- Faiz	918	
2. YABANCI KAYNAKLAR		2,551
- İç Kredi	667	
- Dış - Döviz Kredisi	1,884	
TOPLAM		7,340

4.1.5.3. Faydalanılmak İstenilen Teşvikler

ESEN A.Ş.'nin yatırım nedeniyle faydalanmayı düşündüğü teşvikler şunlardır:

- İthal Hakkı
- Yatırım İndirimi
- Gümrük Vergisi, Resim, Harç, Fon İstisnası
- Kaynak Kullanımı Destekleme Primi
- Katma Değer Vergisi Ertelemesi
- Vergi, Resim, Harç İstisnası
- Ulaştırma Alt Yapıları Resmi Muafiyeti

4.1.5.4. İşletme Sermayesi İhtiyacı

ESEN A.Ş.'nin yeni yatırım devreye sokabilmesi için gerekli işletme sermayesi ihtiyacı Tablo 32'de verilmiştir.

TABLO 32 : İşletme Sermayesi İhtiyacı (Milyon TL)

1. Hammadde İhtiyacı (1 Aylık)	935
2. Yardımcı Madde İhtiyacı (1 Aylık)	98
3. Müşteriye Bağlı Mal Karşılığı	0
4. Yarı Mamül Stoku	98
5. Mamül Stoku	664
6. Nakit İhtiyacı (1 Aylık)	300
İşletme Sermayesi ihtiyacı Toplamı	2096

4.2. Kaynaklara Göre Planlama

4.2.1. Malzeme Plamlama

ESEN A.Ş.'de malzeme gereksiniminin belirlenmesinde MRP'ye çok yakın bir bilgisayar programı kullanılmaktadır. Windows altında çalışan bu programda ilk önce konteyner üretimde kullanılan tüm parçaları içeren bir veri tabanı ve daha sonra siparişlerin karşılanma önceliğine göre sıralanması prensibini içeren ikinci bir veri tabanı oluşturulmuştur. Programın çalıştırılmasından sonra tüm malzemelerin o anki gerçek stokları hesaplanmakta; verilen malzeme sipariş miktarları da gözönüne alınarak siparişlerde kullanılan malzeme cinsleri ve ihtiyaçları toplanıp, stok miktarları ile karşılaştırılmakta ve ortaya çıkan farklar hesaplanmaktadır. Bu hesaplanan farka sipariş miktarları da eklenerek son durum değerleri elde edilip bu değerler konteyner üretiminde kullanılan tüm malzemeler için belirlenmektedir. Son durum değeri negatif çıkan malzemelerin yer aldığı konteyner kritik malzeme raporu oluşturulmaktadır. Ayrıca bu raporda malzemeler ithal olanlar A Grubu ve ithal olmayanlar B Grubu malzemeler olarak ve siparişi verilmiş olanlar ve siparişi verilecek olanlar olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Raporda bulunan ortalama temin süresi, malzemenin ESEN'e gelmesi gerekli tarih ile karşılaştırılarak, gerekli ise temin süresinin kısaltılması yoluna gidilmektedir.

4.2.2. Kritik Tezgah İş Yüğü

Konteyner üretimi için gerekli olan araç ve kaynak donanımının planlaması Tablo 33'de verilmiştir.

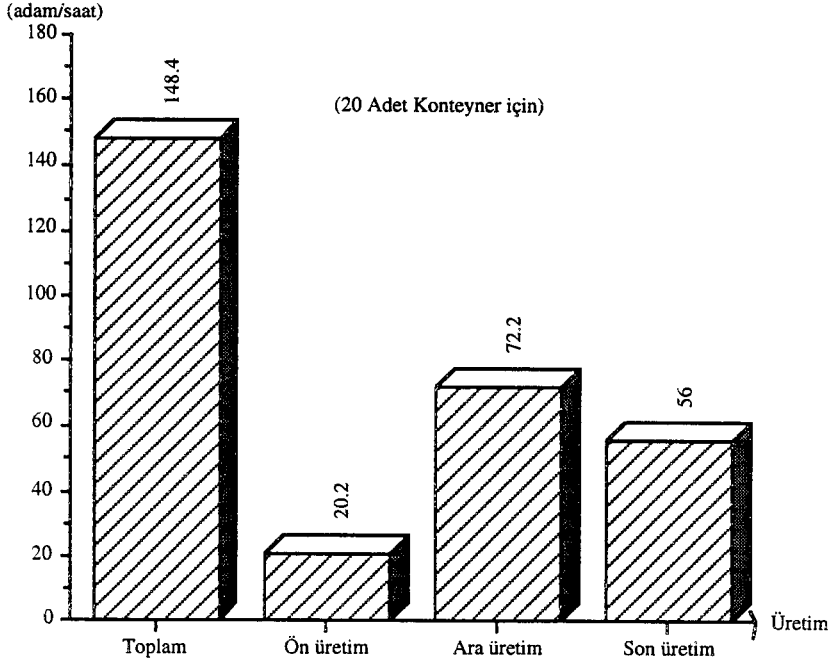
TABLO 33: 20 Adet 20' Konteyner İçin Kritik Tezgah İşyükü

<u>İşemri</u>	<u>Tanım</u>	Giyotin	Abkant	Eksantrik Pres.
		<u>Adam/Dakika</u>	<u>Adam/Dakika</u>	<u>Adam/Dakika</u>
01/101	Yan alt profil	24	40	
01/102	Enine takviye	48	64	
01/103	Ön panel	12	16	
01/104	Yan uç panel	12	16	

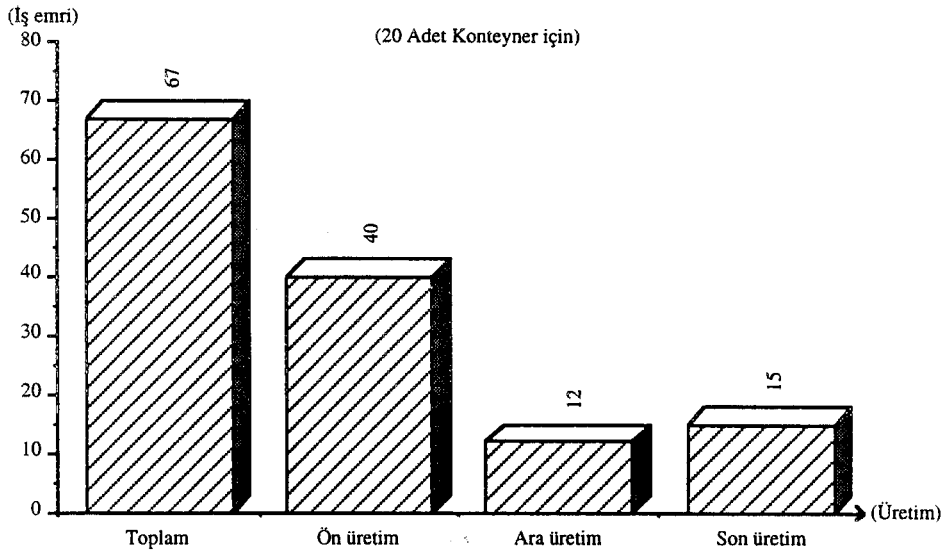
01/105	Yan panel	30	40	
01/106	Kapı paneli	6	8	
01/107	F/L Cebi üst pik	10		
01/108	Kapı yatay profili	6	12	
01/109	Kapı dikme kapağı	8		
01/111	Yan üst profil	6		
01/112	Kapı yatay profil taku.	18		
01/113	Ön orta panel	5	10	
01/114	Ön üst profil	7	14	2
01/115	Arka üst profil üstü	5	10	2
01/116	Arka üst profil altı	5	10	5
01/117	Ön alt profil	7	12	4
01/118	Ön alt profil toku	12		
01/119	Arka alt profil	6	16	4
01/120	Arka alt profil toku	16		
01/121	Arka üst profil toku	12		
01/122	Arka dikme dış	6	24	12
01/123	Ön köşe dikmesi	12	24	
01/124	Arka dikme toku	5		
01/125	Kapı çarpma plk.	2		
01/126	F/L Cebi alt uç p/k	10		
01/127	Arka dikme iç	6	6	
01/128	Yan orta panel	7	7	
01/129	Tavan paneli	30	45	
01/130	Tavan ort. panel	6	9	
01/152	İp. bağ. halkası	28	28	
01/153	Ön köşe köşebenti	4	4	
01/155	Alt boşluk pik.	4	8	
01/156	Koruma pik	4	2	
01/159	P/L cebi toku.	8		
01/162	Yan alt profil toku	2		
01/163	F/L Enine toku.	12	16	
01/164	F/L alt orta pik.	10		
01/166	F/L enine toku	16.		

4.3. Yapılacak İşlerin Planlanması

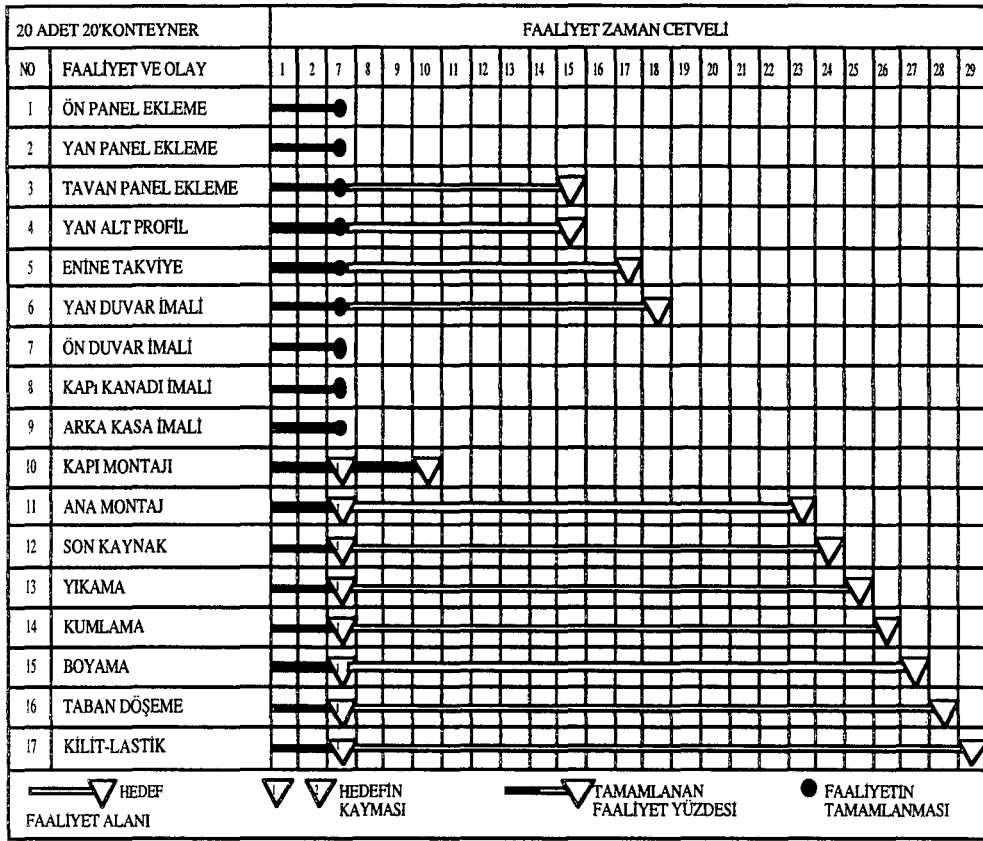
Tahmin ve programlama konularında ise program kontrol diyagramında (Bkz. Şekil 8) görülen faaliyet zamanlama cetveli hazırlanmıştır ve uygulamaya geçilmiştir. Ayrıca ESEN planlanan iş emri diyagramında (Bkz. Şekil 7) de görülen iş yükü kapsamının da devam eden diğer işlerde de uygulama çalışması yapılacaktır. Kapasite planlamasıda Şekil 6'da incelenmiştir. ESEN A.Ş.'de değişim yönetimi ve faaliyet planları da Tablo 34'de yer almaktadır.



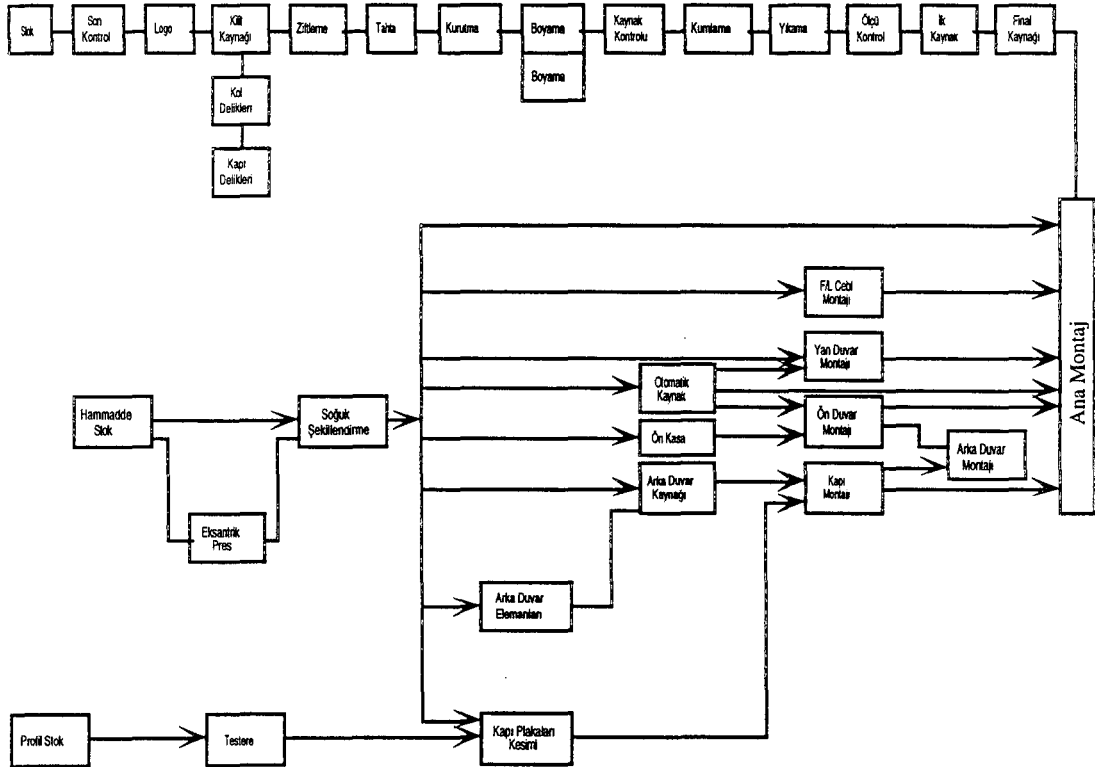
Şekil 6 : 20' Konteyner İçin planlanan adam/saat dağılımı



Şekil 7 : 20'Konteyner için planlanan iş emri dağılımı



Şekil 8 : Program Kontrol Diyagramı



Şekil 9 : Proses Blok Diyagramı

Tablo 34: ESEN A.Ş.'de Değişim Yönetimi ve Faaliyet Planları

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE FAALİYET PLANLARI	ANA FAALİYETLER				DESTEKLEYİCİ FAALİYETLER	
	YATIRIM		ÜRETİM		ETKİLEŞİM VE BAĞLARI GELİŞTİRME	SERMAYE MALLARI
	KARAR VERME VE KONTROL	PROJE HAZIRLAMA VE YÜRÜTME	SÜREÇ VE ÜRETİM ORGANİZASYONU	ÜRÜNE ODAKLANMA		
MEVCUT ÜRETİM FAALİYETLERİ -BBM -ÇELİK KONSTRÜKSİYON -FASON VE DİĞER	-Taşeronla anlaşma -Finansman temini ve ödeme -Gözden geçirme	-Projenin ana hatlarını hazırlama -İnşaat -Tesisin kurulması	-Rutin işlemler ve temel bakım -Mevcut işlerde verimlilik geliştirme	-Sabit spesifikasyon ve tasarımların taklidi -Proses kontrol	-Girdi ve hammadde temini -Ürün satışı	-İşletme ve makinaların taklidi
KISA VADELİ DEĞİŞİM FAALİYETLERİ (1987)	-Fizibilite çalışmalarının kontrolü ve gözlemi -Teknoloji seçimi -Kaynak ve bütçe planları	-Fizibilite çalışmaları -Ana hatları ile planlama -Standart ekipman temini -Mühendislik çalışmaları	-İşyeri düzenini planlama -Küçük adaptasyonlar -Bakım programlarını iyileştirme	-Pazara küçük adaptasyonlar -Ürün kalitesini iyileştirme	-Tedarikçilerden müşterilerden ve ticaret odalarından yeni bilgi toplanması	-Yeni işyeri düzeni ve makinaların taklidi -Mevcut tasarımlara adaptasyon
-ORTA VADELİ DEĞİŞİM FAALİYETLERİ (1988-1990)	-Teknoloji/kaynakları araştırma, değerlendirme ve seçme -İhaleler/görüşme -Baştan sona değişim yönetimi	-Detaylı mühendislik -İşletme ihtiyaçlarının temini -Proje planlama ve yönetme -Eğitim/işe alma	-Süreç iyileştirme -Basit örgütsel değişimler	-Yeni ürün teknolojisi satınalma -Yeni ürün (Konteyner) tasarımı	-Verimlilik, kalite ve kaynak artışı için teknoloji transferi -Reklam çalışmaları -Yeni ürün satışı	-Orjinal işyeri yerleşimi ve aparat tasarımı
UZUN VADELİ DEĞİŞİM FAALİYETLERİ (1991-2000)	-Yeni üretim (konteyner) sistemlerini geliştirme	-Temel süreç tasarımı -Ar-ge çalışmaları	-Süreç yenilikleri -Örgütte köklü değişimler	-Ürün yenilikleri (Çeşitlendirme) ile ilgili Ar-ge çalışmaları	-Teknoloji geliştirme	-Yeni işyeri tasarımı için Ar-ge çalışmaları

Kaynak: ESEN A.Ş. Ar-ge raporları,1988

4.3.1. Değişmesi Planlanan Örgüt Yapısı

Örgüt yapısının değiştirmenin amacı örgütü çevreden gelen değişikliklere karşı zamanında uyumlaştırmak, etkinlik ve verimliliği arttırarak örgütü daha başarılı hale getirmektir.

Bu bulguların ışığı altında eski örgüt yapısı ile yeni örgüt yapısı arasındaki farklar incelenmiştir.

a) Eski örgüt yapısı, (bkz. Şekil 10)

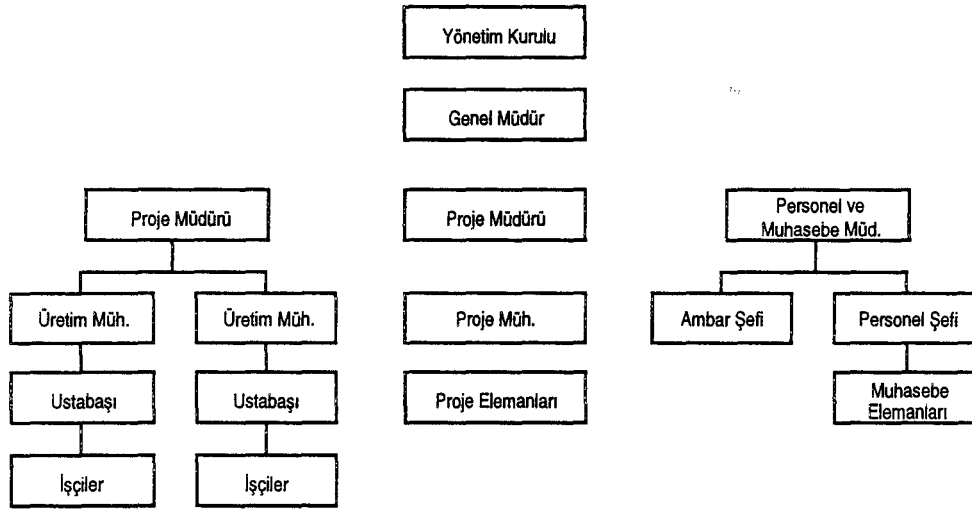
- Sınırlı bir alanda uzmanlığa dönük,
- Dar bir anlamda mevcut durumu ve statükoyu korumayı amaçlamakta,
- İlişkilere odaklı bir yapı,
- Her şeyi kendi olanakları ile çözmeyi öngören bir yapı,
- Çalışanların birbirini rakip olarak gördükleri bir yapı.

b) Yeni Örgüt Yapısı, (Bkz. Şekil 11)

- Örgütteki tüm bireyler şirket hedefleriyle bütünleşmiş,
- Örgütsel değişime açık,
- Çalışanların gelişimini ekip performansına yansıtmaya odaklanan bir yapı
- Değişime açık bir örgüt
- Çalışanların diğer bölümleri iç müşteri olarak gören bir yapı.

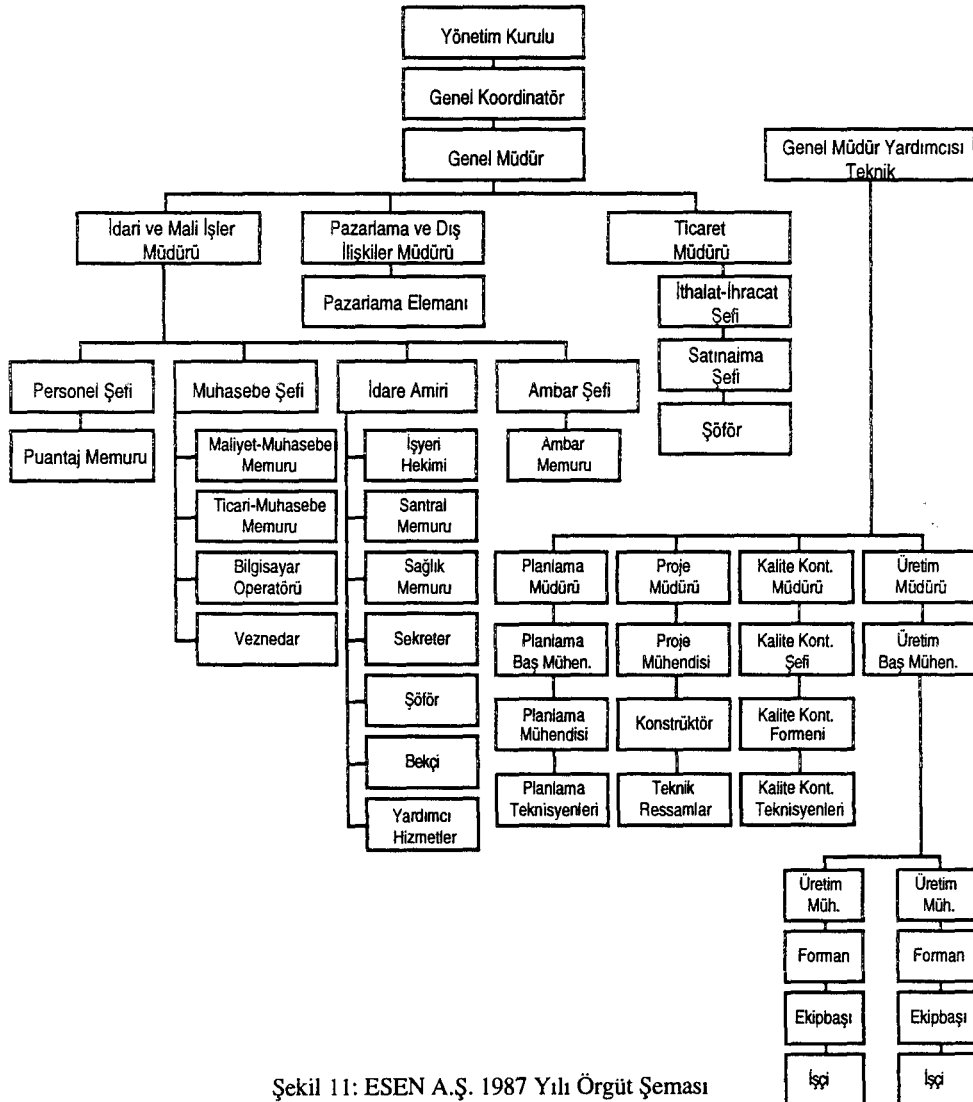
Geçiş yönetim ekibinin katkılarıyla yenilenen örgüt, çalışanların örgütsel davranış ve tavrını geliştirmeye yöneliktir. Yeni örgüt yapısı çalışan odaklı yani insan kaynaklarına yönelik insana dayalı eylem ve etkinliklere odaklıdır.

1986 YILI ÖRGÜT ŞEMASI



Şekil 10: ESEN A.Ş. 1986 Yılı Örgüt Şeması

1987 YILI ÖRGÜT ŞEMASI



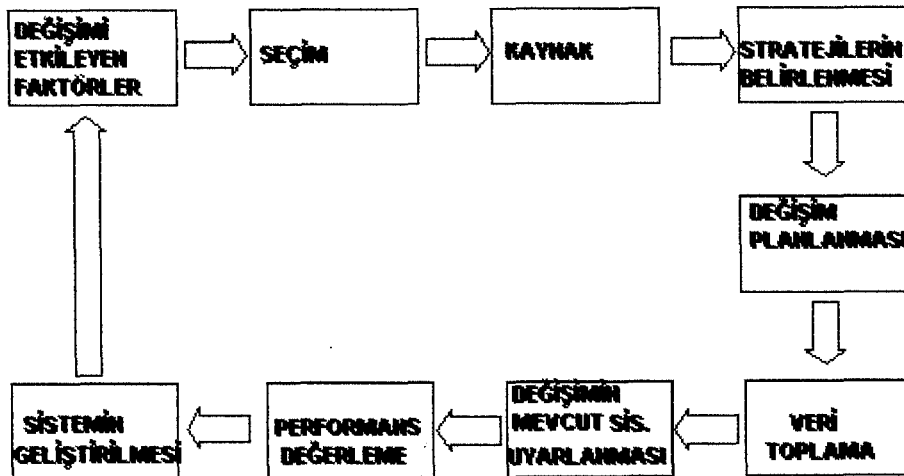
Şekil 11: ESEN A.Ş. 1987 Yılı Örgüt Şeması

D. VERİ TOPLAMA

Burada ele alınan veri toplama araçlarının asıl amacı, temel süreçler üzerinde yoğunlaşmanın sağlanması, belli tür kararların doğuracağı sonuçların gösterilmesi, olayların önceden tahmininde isabet derecesinin artırılması ve belki de en önemlisi geçiş yönetim ekibinin değişimi yönetecek bir yola sokulmasıdır. Veri toplama, değişim yönetiminin motivasyon değişiklikleriyle, değişim süreci ilerledikçe ortaya çıkabilecek sorunları izlemesini ve yönlendirmesini sağlayacaktır. Tablo 35’de ESEN A.Ş.’nin yıllara göre değişim verileri görülmektedir.

1. ESEN A.Ş.’DE DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN SÜREÇ HARİTASI

Değişim yönetimini oluşturan süreçleri daha iyi bir şekilde ele alma yöntemlerinden birisi süreçlere, başlangıç ve sonuçları belirtecek adlar vermektir. Bu isimler sürecin başından sonuna yapılan tüm işleri belirtmelidir. Şirketleri tıpkı örgüt çözelgeleri gibi, şirket içinde işin nasıl aktığını gösteren süreç haritalar hazırlarlar. Süreç haritası, aynı zamanda, insanların değişim yönetimine yardımcı olmasını sağlayacaktır. Şekil 12’de ESEN A.Ş.’de değişim yönetiminin süreç haritası incelenmiştir.

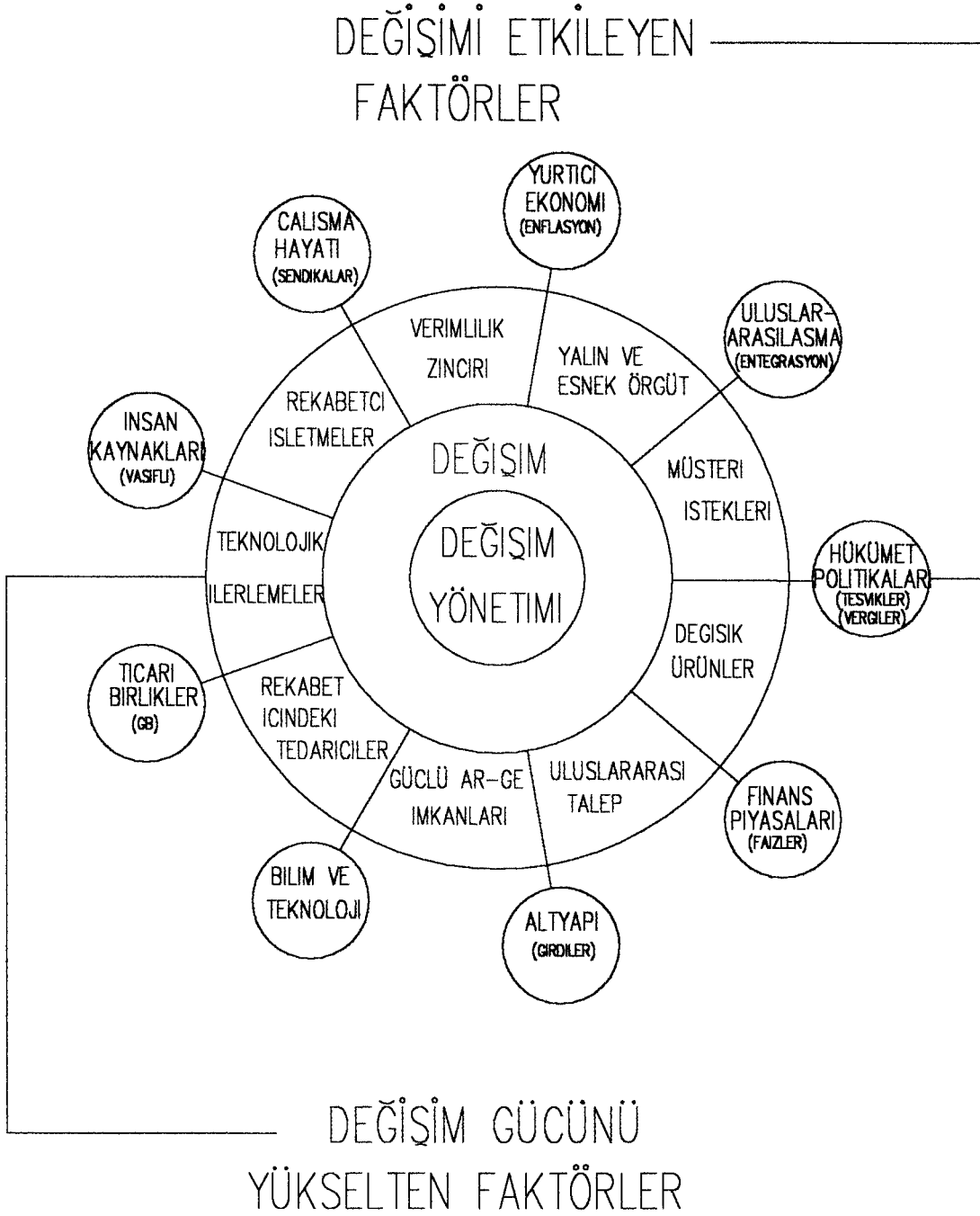


Şekil 12. ESEN A.Ş.’de değişim yönetiminin süreç haritası

Tablo 35: ESEN A.Ş.'nin Yıllara Göre Değişim Verileri

YIL	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
ÜRETİM	515 TON	1217 TON	1230 TON	1230 TON	875 TON	947 TON	2878 TON	2329 TON	4825 TON	7937 TON	15220 TON	12080 TON
% KON	-	-	-	-	-	% 6.3	% 30	% 50	% 51	% 88	% 77	% 87
% Ç.K.	% 84	% 76	% 70	% 73	% 40	% 55	% 40	% 30	% 45	% 8	% 17	% 10
% B.B.M	% 9	% 14	% 10	% 7	% 20	% 15	% 14	% 10	% 2	% 1.4	% 2	% 2
% FASON	% 5	% 4	% 8	% 9	% 10	% 10	% 6	% 3	% 0.8	% 0.6	% 1.5	% 0.3
% DİĞER	% 2	% 6	% 12	% 11	% 30	% 8.7	% 10	% 7	% 1.2	% 2	% 2.5	% 0.7
Toplam Per	51	53	99	114	106	106	165	84	82	119	90	104
İdari Per	15	15	32	48	46	46	52	40	30	30	40	45
İşçi	36	38	67	66	60	60	113	44	52	80	50	59
ŞİRKETTE YAPILAN DEĞİŞİK - LİKLER		Şirket kara geçti. Genel Müdür değişti.	Pln. Depart. Paz. Depart. Satınalma, K.Kontrol Dep kuruldu. Bilgi işlem ağı kuruldu.	ABS ' den Uluslararası Kalite yeterli - lik belgesi alındı. İhracata başlandı. (NATO)	Ekonomik krizle birlikte, ürün değişikliğine gidildi. -Petrol istas - yonunun çatıları -Gıda ve boya sanayine tank yapıldı.. -Konteyner protipi yapıldı. -Konteyner pazar araştırması yapıldı. -Konteyner için gerekli fizibilite raporları hazırlandı. 6 milyarlık yatırım bütçesi hazırlandı.	Başlangıçta 2000 Ad. / Yıl konteyner üretimi, daha sonra 5000 Ad. / Yıl konteyner üretebilecek yatırım yapıldı. 8 milyar yatırım teşviği alındı. -ABS ' den konteyner için kalite yeterlilik belgesi alındı. Yurt dışı reklam ajansları ile görüşüldü. -Ereğli Demir Çelikte corten saç alımı üzerine anlaşıldı. -Proje tasarımı AUTOCAD le güçlendirildi. -Konteyner yıkama kumlama boyama üniteleri kuruldu.	-Körfez savaşı nın getirdiği ekonomik krizle birlikte; dünya ' daki konteyner fiyatları % 40 düştü. -BVK sertifikası alındı.	-Konteyner fiyatlarında beklenen artış artırıldı. -Özel tip konteyner üretimine geçilmiştir. -40' standart konteyner ve open top konteyner protipleri yapıldı. -Yurt dışı pazarlama faaliyetleri artırıldı. -Tunus ' a Konteyner fabrikası kurulması için fizibilite çalışmaları yapıldı.	-Konteyner pazarlama faaliyetleri artırıldı. -Tunus ' ta TTC. ile ortak oldu. -Afrika kıtasına konteyner satmaya başladı.	-TTC' ye teknoloji ve yarı mamül sattı. Tunus' ta ilk 20' konteyneri üretti.	-Yıllık 5000 TEU konteyner kapasitesini geçti. -En başarılı yılı oldu. -Otomatik kaynak teknolojisini geliştirdi. -Saç işlem tezgah kapasitesini artırdı. -4 tonluk forklift alındı.	-Kapasitesini 5000 TEU' dan 6000 TEU' ya çıkartmak için 104 milyarlık yatırım kararı alındı. -Özel tip konteyner üretimini artırdı. -ISO 9000 çalışmalarına başladı. -Yurtdışından 40 adet MIG kaynak mak. Aldı. -Konteyner ana montaj aparatları yaptı -2 Ad. Toma tezgahı aldı. -Tesise 8 Ad. köprülü vinç ilave edildi. -2 Ad. konteyner taşıma forklifti alındı.

Kaynak: ESEN A.Ş. Planlama faaliyet raporları,1987-1996



Şekil 13. ESEN A.Ş.'de Değişimi Etkileyen Faktörler

2. PERSONEL İLE İLGİLİ BİLGİLER

Mevcut personelin eğitim düzeyi ve cinsiyetlerine göre genel dağılımını, başlangıç yılı ve değişim yönetimi uygulanmış bugünkü durumuna göre gösterir Tablo 36 aşağıdadır.

TABLO 36 : ESEN A.Ş. Personel Profili

	<u>1987 (%)</u>	<u>1996</u>
Üniversite mezunu	7,5	8,1
Lise mezunu	6,9	11,3
Ortaokul mezunu	2,2	4,2
İlkokul mezunu	83,9	76,4
Bayan	9	9
Erkek	91	95
TOPLAM ÇALIŞAN	99	104

Kaynak: ESEN A.Ş. Personel Kayıtları

ESEN A.Ş. Personel kayıtlarına göre şirket çalışanları arasında üniversite, lise ve ortaokul mezunları oranı yaklaşık 9 yıllık bir süre içinde artış kaydetmiş. İlkokul mezunu çalışanlar oranında ise düşüş gerçekleşmiştir. Bu durum bizi eğitim düzeyinin kısmen arttığı sonucuna götürebilir. Aynı şekilde cinsiyetlere göre dağılımda bayan çalışanların oranında bir artış meydana geldiği açıkça görülecektir. Buna göre değişim yönetimi uygulamalarının kısmen de olsa eğitim seviyesinde ve çalışan bayan oranında bir artışa neden olduğu rahatlıkla söylenebilir.

3. ÇALIŞMA KOŞULLARI

İşletme 2 vardiya çalışmaktadır. Her vardiya günde 11 saat çalışıyor. Normal masei 46 saat/hafta fazla mesai 17,5 saat/hafta toplam 62,5 saat/haftadır. Haftasonu tatili pazar günüdür. İşgören açısından çalışma koşulları oldukça ağır sayılabilir.

Fabrika içindeki çalışma yerlerinde ergonomi yeniden elden geçirilmelidir. Gürültü ve havalandırma problemleri ise bir an önce çözülmelidir.

Talaşlı imalatt ve konteyner çapak alma işlemlerinde taşıma araçlarının çok sık kullanılması nedeniyle, atölye içinde yüksek dB şiddetlerinde gürültü oluşmaktadır. Gürültülü ortamlarda iletişim güçlükleri, bezginlik ve işitme kayıpları tehlikesinin yanında kazalara yatkınlık gibi olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca konteyner üretiminin gerçekleştirildiği III. holdaki abkant ve eksantrik preslerdeki saç kesimi ve şekillendirilmesi işlemlerinde de ortaya çıkan gürültü çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Her iki bölümde de, birim hacim havada bulunan nem miktarı normal seviyededir.

Fabrikada iyi bir havalandırma sistemi bulunmamaktadır. Havalandırma atelye giriş kapıları aracılığı ile yapılmaktadır. Fakat bu hava akış hızını arttırmakta ve vücutta kısmi üşümeler meydana getirebilmektedir.

Üretim temposu ile yorgunluk çalışanlar üzerinde gözlenmektedir. Özellikle konteyner üretiminde yapılan işin monoton oluşundan kaynaklanan fiziksel ve zihinsel durgunluk artışı, bedende güçsüzlük, dikkat azalması ve iş hevesinde azalma gibi olumsuz etkiler çalışanlarda görülmektedir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İşgörenlerin verimlilik ve kalite, işe bağlılık gibi konularda yapılan araştırma sonucundu;

- 1- İşgören bağlılığı açısından; İşgörenin işletmeye bağlılığı genelde uzun dönemlidir. Bunun nedeni çevredeki işsizlik ve ücret ayarlamalarından kaynak-

lanmaktadır. Bu nedendir ki işgören açısından en uygun seçim uzun dönemlidir.

- 2- Değerlendirme; İşletmede değerlendirme ve terfi işlemleri uzun dönemlidir.
- 3- Kariyer gelişimi; Bireyler farklı bölümlerde çalışıp terfi ve kariyer gelişimini sağlayabiliyor.
- 4- Kontrol sistemi; İformel ve gizli yapılıyor.
- 5- Karar alma; Çalışanların fikirlerine başvurulmuyor ve karar alma süreci uzundur.
- 6- Sorumluluk; Tek kişiye verilmiştir. Takım çalışması yoktur.
- 7- İlgi açısından; Bireyin problemi ile ilgilenilmiyor.

Örgütte zayıf kültür egemendir. Bireyler kendi içinde grublaşmıştır. Yöneticilerin oluşturduğu alt kültür, ana kültüre bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

Örgüt değişirken çok fazla sapma olmamıştır. Değişim yavaş olmuştur.

E. ESEN A.Ş.'DE DEĞİŞİMİN MEVCUT SİSTEME UYARLANMASI

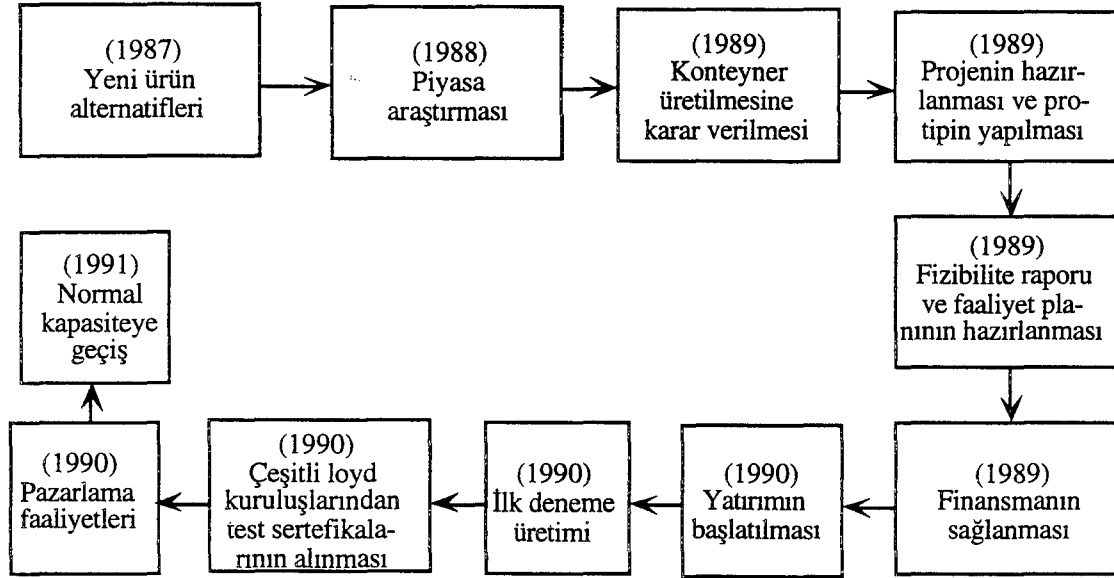
1986 yılında yapılan bir yönetim kurulu toplantısında, şirketin kötü gidişatına çözüm aranmaktaydı. Bir çıkış yolu bulunmalıydı. İşte o toplantıda, şirketin varlıklarını korumak için bir takım radikal önlemler alınmasına karar verildi. Şirket ne pahasına olursa olsun, her geçen gün şiddetini arttıran değişime öncülük edecekti. Ancak böylesine radikal bir değişimin ortasında olmak, hem uyarıcı ve korku verici, hem de günlük yönetim fonksiyonunun yürütülmesinden oldukça farklı becerileri gerektirir. İyi hazırlanmış bir program yoksa, bu bir fırtınada geminin dümensiz sürüklenmesine benzer. Bunun içindir ki şirket değişim yönetimi programının hazırlanmasını ve uygulanmasını bir yatırım olarak görmüştür. Tüm değişim yönetimi programlarının bazı ortak kuralları, yöntemleri, teknikleri ve fiziksel ihtiyaçları vardır. Kullanılan teroloji farklılık gösterebilir. ESEN A.Ş.'deki değişim yönetimin sorumluluğunu, yönetim kurulu başkanı yüklenmiştir. Programın yürütülmesi için örgüt içindeki kişilerden oluşan bir geçiş yönetim ekibi kurulmuştur. Şirketteki ilk örgütsel değişim geçiş yönetim ekibinin şefi olarak atanan yeni genel müdürdür. Bu ekip ilk olarak görev ve sorumluluklarını belirlemiştir. Daha sonra değişim yönetimi için kullanılabilir kaynaklar belirlenmiştir.

Geçiş yönetim ekibine göre, değişim yönetiminin geniş çaplı yayılmasıyla meydana gelen parçalanmayı önlemek için strateji ile birlikte esnek işgücünün yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu gerekçe ile 1987 yılında geçiş yönetim ekibi, formal örgüt şemasını yeniden düzenlemiştir. Bu aşamaların değişim hakkındaki negatif duyguları azaltacağına, para ve zaman tasarrufu sağlayacağına inanıyorlardı. Yapılan bu değişim, şirketin özyeterliliklerinin geliştirilmesine ve esneklik yaratılmasına atılan ilk adımlardır.

ESEN A.Ş.'de değişim yönetimi programının en önemli adımlarından biride, bilgisayar teknolojisi ile tanışmak olmuştur. 1987 yılında 7 bilgisayardan oluşan bilgi işlem ağı kurulmuştur. Stok kontrol, maliyet ve muhasebe destekli programlar sayesinde şirket teknolojiye senkronize olmuştur. Şirket iletişim teknolojisini yakalayarak, rakiplerine göre avantajlı duruma geçmiştir.

1988 yılında ESEN A.Ş. uluslararası kalite yeterlilik belgesi alarak ihracata ilk adımını atmıştır. İlk yaptığı ihracat ise Ortadoğu ülkelerine olmuştur. Daha sonra da NATO'ya özel siparişe dayalı ihracata başlamıştır.

1989 yılında ise, başlayan ekonomik krizle birlikte yeni ürün arayışları başlamıştır. Geçiş yönetim ekibinin yaptığı piyasa araştırmaları sonucunda, petrol istasyonlarına çatı yapımı, gıda ve boya sanayiine tank yapımına başlandı. Daha sonra değişim yönetimi programının en radikal kısmı olan ihracata yönelik yeni ürün araştırmaları, sonuçlandırıldı. Değişim lideri 6 milyon dolarlık fizibilite raporunu onayladı. ESEN A.Ş.'de deniz ve karayolları nakliyesinde kullanılan 20' standart kuru yük konteynerleri üretecekti. Konteyner üretiminin programı aşağıdaki akış şemasına göre gerçekleştirilmiştir.

TABLO 37 : ESEN A.Ş.'de Değişimin Mevcut Sisteme Uyarlanması

ESEN A.Ş. 1990 yılında, konteyner yatırımlarına başlamış ve ilk deneme üretime geçmiştir. Proje tasarımını AUTOCAD'le güçlendirmiştir. Hammadde girdilerini temin etmiştir. Pazarlama faaliyetlerini ise yurtdışındaki birtakım aracı şirketlerle sürdürmüştür.

1991 yılında çıkan körfez savaşı ise şirketin planlarını bozmuştur. Çünkü dünyada yaşanan ekonomik kriz nedeniyle dünya piyasalarındaki konteyner fiyatları %40 düşmüştür. Şirket yeni yatırım kapasitesine ulaşamamıştır.

1992 yılında ise önceden planlanan program dahilinde ürün yenilenmesine gidilmiştir. Konteyner ihracatı arttırılmıştır. Geçiş yönetim ekibi, yabancı ortaklık için araştırma yapmış ve Tunus'ta konteyner fabrikası kurulabilmesi için fizibilite raporu hazırlamıştır.

1993 yılında değişim liderinin Tunus projesini onaylamasıyla, yatırım çalışmaları başlatılmıştır. Bu dönemde şirket Afrika pazarına da girmiştir. Konteyner ürün yelpazesini genişletmiş, ihracatını arttırmıştır.

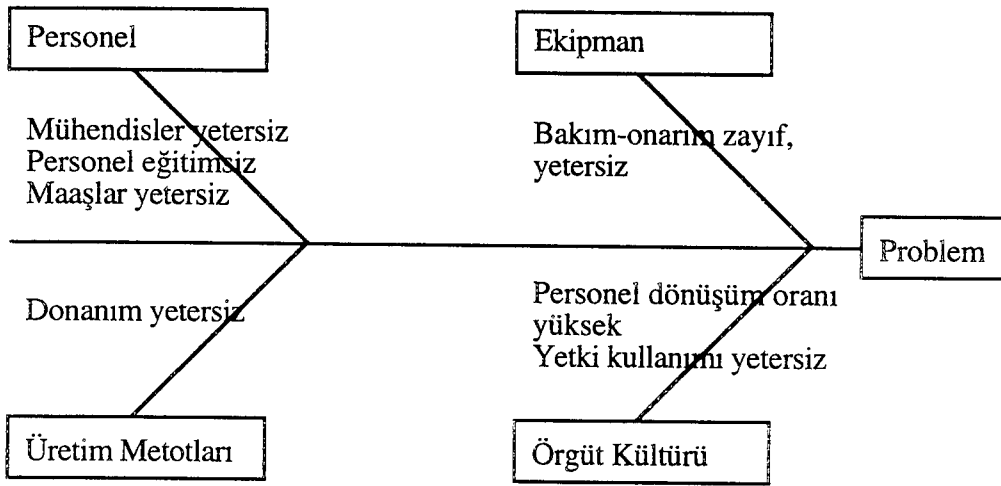
1994 yılında konteyner üretimi tüm üretimin %88'ine ulaşmıştır. 1995 yılında ise yıllık 5000 TEU'luk konteyner kapasitesini geçmiştir. 1996 yılında ise özel tip konteyner üretimine ağırlık vermiş ve bu pazarda kendisini kabul ettirmiştir. 1996

yılında yıllık 5000 TEU'luk konteyner kapasitesini 6000 TEU'ya çıkarmak için 104 milyarlık yatırım programı hazırlanmıştır.

Değişim yönetimi uygulamalarının başlatıldığı yıllardaki tüm olumsuzluklara rağmen, ESEN A.Ş. geçiş yönetim ekibi durumu denetim altında tutabilmiştir.

F. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Değişim yönetimi uygulamalarında tasarım süreci sürerken işletme içi problem kaynakları çok çeşitli olacaktır. Şekil 14'de değişim yönetimine yönelik ilk etki ve tepkiler incelenmiştir.



Şekil 14: ESEN A.Ş.'de Değişim Yönetimine İlk Etki ve Tepkiler

Değişim yönetiminin uygulanması esnasında, çalışanlardan kaynaklanan sorunlar şunlardır;

— **Örgüt Kültürü:** Programlar esnasında işgücü niteliği ve büyüklüğünün taşeronla arttırılmak istenmesi çalışanlar tarafından biriş tehdidi olarak algılanmıştır. Bu durumda çalışanlar arasında bir takım problemlerin yaşanmasına sebep olmuştur.

— **Örgüt Yapısı:** Yetkilerini ve güçlerini kaybetmek istemeyen yöneticiler, örgüt yapısının yenilenmesine karşı çıkmışlar ve direnmişlerdir. Ayrıca bu yeni durumun çalışanlar arasında rekabet yaratması da ortaya çıkan direnci arttırmıştır.

— **İş Akışı:** Yeni kurulan konteyner üretim hattında çalışanlar iş akış hızını engelleyerek, üretimi kontrol altında tutmak istemişlerdir.

— **Performans Değerlendirmesi:** Yönetimin istenilen başarıya ulaşanları ödüllendirmesi, istenmeyen davranıştakileri de cezalandırması, çalışanların değişime karşı direnmelerine sebep olmuştur. Çalışanlar eski sistemindaha iyi olduğunu düşünmüşlerdir.

Geçiş yönetim ekibinden kaynaklanan sorunlar ise şunlar;

— **Eğitim Sistemi:** Geçiş yönetim ekibi, yeterli eğitimi vermeden işgücünü yetkilendirmiştir. Bu durum ise bu çok sorunun ve aksaklıkların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

— **İletişim Stratejisi:** İletişimsizlik yüzünden şirket içinde birtakım dedikodular çıkmıştır. Bu durumda çalışanlar üzerindeki stresi arttırmıştır.

— **Örgüt Yapısı:** Geçiş yönetim ekibi örgüt esnekliğini sağlarken örgüt kültürünü dikkate almamıştır. Mevcut bu durum şirket içinde bir takım çatışmaların yaşanmasına sebep olmuştur.

— **Örgüt Kültürü:** Geçiş yönetim ekibi planlanan değişimin başında potansiyel direnç miktarını hesaplamaması bütün işçileri içine alan bir direnci engelleyememiştir.

Değişim liderlerinden kaynaklanan sorunlar;

— Çalışanların problemlerini ve düşüncelerini dinlemek için iletişim kurmamıştır. Çalışanlarda liderin değişim başarısına göre verdiği taahhütlere şüpheyle bakmalarına sebep olmuştur.

— Değişim lideri çalışanların yeni kültürü kabul etmelerini istemiş ancak birtakım yollar önermemiştir.

Esen A.Ş.'de değişim yönetimi süreci yaşandıktan sonra şirket çalışanlarının bu yeni oluşuma karşı takındıkları tavır ve durum değerlendirmeleri Tablo 38'de açıkça görülecektir.

**TABLO 38 : ESEN A.Ş.'de Değişim Yönetimi prensiplerine
Çalışanların Yaklaşımı**

DEĞİŞİM PRENSİPLERİ	EVET	HAYIR
Değişimi etkileyen faktörler gerçekçidir. Programı değişim lideri desteklemiştir.	% 58	% 32
Değişim misyonu ve stratejisi çalışanlara aktarılmıştır	% 55	% 45
Değişimle gelen başarı çalışanların başarısıdır.	% 81	% 19
Örgütyapısı değişimi yönlendirecek şekilde yapılanmıştır.	% 61	% 29
Değişim sonucu kurulan sistem eskisinden iyidir.	% 51	% 49
Değişim lideri desteklenmiştir.	% 57	% 43

G. DEĞİŞİM PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1. FİNANSAL ANALİZ

1.1. Bilanço ve Gelir Tablosu Trend Yüzdeleri Analizi

Trend analizinde birbiri ile ilişkili bazı Bilanço veya Gelir Tablosu kalemlerinin eğilimlerinin kendi aralarında ya da bir bilanço kaleminin eğiliminin kendisi ile ilişkili bir Gelir Tablosu kaleminin eğilimi ile karşılaştırılması şekli uygulanmıştır Bilanço ve gelir tablosunun bütün değerleri DİE tarafından belirlenen TEFE (Toptan Eşya Fiyatları Endeksi) baz alınarak 1996 yılına çekilmiştir. Eğilim yüzdeleri, işletmenin son 5 yıllık dönemler arasında gelişme yönünü göstermesi bakımından önemlidir.

— **Stoklar-Net Satışlar:** ESEN A.Ş.'nin satışları yıllar itibarıyla artış göstermiştir. 1996 yılında ise satışlardaki azalışla birlikte stoklarda da bir azalış görülmüştür. Stoklara göre net satışların daha yüksek bir yüzdeyle artması, stokların satış yoluyla eritilmekte, iyi bir stok politikası güdüldüğünü göstermektedir.

— **Ticari Alacaklar-Net Satışlar:** 1993 yılı hariç diğer yıllarda net satışlara göre ticari alacaklar daha yavaş bir artış göstermektedir. Vadeli satışlardan doğan ticari alacaklar takip edilebiliyor ve zamanında tahsil edilebiliyor demektedir.

— **Dönen Varlıklar-Net Satışlar:** Net satışlar 1993 ve 1996 yıllarında dönem varlıklara göre daha yavaş bir artış eğilimi göstermektedir. Bu durumda dönen varlıklar dönüşüm hızı düşüktür. Bu oranın yüksek olması beklenir.

— **Dönen Varlıklar-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar:** Arasındaki fark net çalışma sermayesidir. Ne çalışma sermayesi kısa vadeli borçların ödendikten sonra işletmenin normal çalışma olanaklarını karşılamak için gerekli varlıklar ve kaynak tutarını gösterir. 1992 yılında şirketin net çalışma sermayesi (-) durumundayken izleyen yıllarda (+) duruma geçmiş ve 1996 yılı en olumlu yıl olmuştur.

— **Maddi Duran Varlıklar-Net Satışlar:** Maddi duran varlıklarda şirketin dönemler itibarıyla yaptığı yatırım, 1995 yılına kadar azalmış, 1995 yılında artış göstermiştir. Bu da yapılan yatırımların olumlu sonuçlar verdiğini ve net satışlarda artışa sebep olduğunu göstermektedir.

— **Maddi Duran Varlıklar-Özkaynaklar:** İşletme maddi duran varlıklarını özkaynakları ile finanse edebilmektedir.

— **Yabancı Kaynaklar-Özkaynaklar:** Şirket 1996 yılına kadar yabancı kaynaklarını özkaynaklarıyla karşılayabilmektedir. 1996 yılından sonra yabancı kaynaklar özkaynaklara oranla daha fazla artış göstermiştir. İşletme mali yönden zayıflamıştır.

— **Brüt Satışlar-Net Satışlar:** Her iki kalemde artış ve azalış eğilimleri aynıdır. Bu da şirketin az indirim politikası ve satış iadesinin olmadığını gösterir. Ürün kalitesi yüksek ve müşteri memnuniyeti fazladır.

— **Satılan Malın Maliyeti-Net Satışlar:** Net satışlardaki artışın satılan malın maliyetinden fazla olması, brüt satış kârını olumlu yönde etkilemiştir.

— **Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar-Yabancı Kaynaklar:** Şirket kısa vadeli borçlanma politikasını, uzun vadeli borçlanma politikasına çevirmesi gerekir.

— **Sonuç,** Şirket için 1993 yılı kötü, 1994 ve 1995 yıllarında gelişim göstermiş fakat 1996 yılında bu gelişimi devam ettirememiştir.

1.2. Oran Analizi

Rasyolar, işletme dışındaki analistlere firmanın cari durumunu; yönetimin başarısını ve firmanın uzun vadeli beklentilerini değerlemeye çalışmak açısından, yönetimde kendi faaliyetlerini değerlendirme, hatalarını düzeltme ve mali kararsızlıklardan kaçınmak açısından yardımcı olur.

ESEN A.Ş. için hesaplanan rasyolar sektör ortalamaları ile karşılaştırılmıştır. Şirketin sektörle karşılaştırılmasında T.C. Merkez Bankası'nın yayınlamış olduğu Makina ve Teçhizat Sanayii'ne ait Sektör Bilançoları kitabından yararlanılmıştır (Bkz. Ek 12). 1996 yılına ait sektör oranları yayınlanmamış olduğundan karşılaştırılmamıştır.

1.2.1. Likidite Oranları

— **Cari Oran:** Kural olarak 2 olması gerekirken, 1996 yılı hariç hep 1'in altındadır.

— **Asit Test Oranı:** Kural olarak oranın 1 olması gerekirken, 1996 yılı hariç sektörün çok altında görünmektedir.

— **Nakit Oranı:** Bu oranın kural olarak %20 olması gerekirken, şirket oranları sektörün çok altında kalmıştır.

— **Stok Bağımlılık Oranı:** ESEN A.Ş. oranlarına bakıldığında şirketin kısa vadeli borçlarını ödeyebilmek için sektörde yeralan firmalardan yaklaşık olarak %50 daha fazla stok satması gerektiği anlaşılmaktadır.

1.2.2. Finansal Yapı Oranları

— **Kaldıraç Oranı:** Bu oranın küçük olması tercih edilir. Şirket 1996 yılına kadar borçlarını azaltma eğilimi içinde olmuş. Şirket borçlanma politikasının sektörde yeralan firmalardan daha iyi olduğu görülmektedir.

— **Özkaynaklar/Aktif Toplamı:** Bu oranın, alacaklılara güven vermesi için yüksek olması tercih edilir. ESEN A.Ş.'de bu orana bakıldığında, her dönem sektörün üzerinde olması, geri ödeme gücünün çok yüksek olduğunu gösterir.

— **Özkaynaklar/Yabancı Kaynaklar Toplamı:** Bu oranın 1 olması istenir. Şirketin 1994 ve 1995 yıllarında bu oran 1'in üzerine çıkmıştır. Sektörle karşılaştırıldığında her dönem, sektör ortalamalarının üzerinde olduğu görülmektedir.

— **Dönen Varlıklar/Aktif Toplamı:** 1996 yılına kadar şirketin aktiflerinin duran varlık ağırlıklı olduğu görülmektedir. 1996 yılında dönen varlıklar ağırlık kazanmıştır. Sektörde bu oran yaklaşık olarak %75 düzeyindedir.

— **Maddi Duran Varlıklar/Özkaynaklar:** Bu oranı 1'den küçük olması istenir. Bu oran ESEN A.Ş.'de bütün dönemler boyunca 1'den küçük olmuştur. Bu da sektörden daha iyi bir konumda olduğunu göstermektedir.

1.2.3. Devir Hızları

— **Stok Devir Hızı:** ESEN A.Ş.'de bu orana bakıldığında stoklar sırasıyla yılda, 1.1 kez, 1.4 kez, 2.2 kez, 2.7 kez ve 2.2 kez yenilenmiştir. Bu oranlar sektörle karşılaştırıldığında ESEN A.Ş.'de stok devir hızının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Şirket için olumsuz olarak görülmektedir.

— **Alacak Devir Hızı:** 1994 yılı alacakların tahsilinde en iyi yıl olarak görülmektedir. ESEN A.Ş.'nin içinde bulunduğu sektörle karşılaştırıldığında 1993 yılı hariç şirket hep sektör ortalamalarının üzerinde yer almıştır. Bu da şirket açısından olumlu görülmektedir.

— **Özkaynaklar Devir Hızı:** Şirketin oranları sektör oranlarıyla karşılaştırıldığında çok düşük çıkmaktadır. Bu da ESEN A.Ş.'de özkaynakların sektöre göre daha verimsiz ve ekonomik olmayan bir biçimde kullanıldığını göstermektedir.

1.2.4. Kârlılık Oranları

— **Net Kâr/Özkaynaklar:** Bu oranın yüksek olması beklenir. ESEN A.Ş. 1992 ve 1993 yıllarını zararla kapattığı için bu yıllara ait oranlar hesaplanmamıştır. En olumlu yıl 1994 yılı olmuştur.

— **Net Kâr/Aktif Toplamı:** Şirketin oranları 1994 yılı hariç sektör ortalamalarının altında kalmıştır. 1994 yılı şirketin kârlılığının en iyi olduğu yıldır.

— **Brüt Satış Kârı/Net Satışlar:** Bu oranın yüksek olması veya yükselme eğilimi göstermesi işletme lehine yorumlanabilir. Bu oran dalgalanma göstermekle beraber 1992 yılı hariç hep sektör ortalamalarının üzerinde olmuştur. Bu da ESEN A.Ş.'nin lehine bir durumdur.

— **SMM/Net Satışlar:** Net satışlar rakamının ne kadarının SMM olduğunu gösteren, bu oranın düşük veya düşme eğiliminde olması işletme lehinedir. Şirket içinde bulunduğu sektörle karşılaştırıldığında 1992 yılı hariç her dönem şirketin maliyetleri sektörden daha düşük seviyededir. Bu da şirket için olumlu bir durumdur.

— **Faaliyet Kârı/Net Satışlar:** Şirket oranları sektörle karşılaştırıldığında görülmektedirki 1992 yılı hariç her dönem şirket sektörden daha kârlı çalışmıştır.

Genel olarak bakıldığında,

Şirketin likidite oranları hep sektör ortalamalarının altında kalmıştır. Bu oranları değerlendirirken, dikkate alınması gereken stok devir hızı oranı ve stok bağımlılık oranları da aynı şekilde olumsuz bir düzey izlemektedir. Ancak şirketin alacak devir hızı oranı genellikle sektör ortalamalarının üzerinde yer almaktadır. Bu nedenle şirketin kısa vadeli borçlarını veya beklenmedik yükümlülüklerini yerine getirmekle güçlük çekebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Şirketin borçlarını ödeyebilme konusunda ve alacaklıların güvenliği açısından sektördeki diğer firmalara oranla daha güvenilir olduğu görülmektedir.

İşletmenin alacaklarını tahsil konusunda iyi durumda olduğu ve etkin bir tahsilat programı olduğu görülmektedir. Stok devir hızının düşük olması işletmenin rekabet gücünü azaltmaktadır. Şirket ayrıca özkaynaklarını verimsiz ve ekonomik olmayan bir şekilde kullanmaktadır.

ESEN A.Ş.'nin kârlılık oranları incelendiğinde özellikle kâr ile sermaye ilişkilerini gösteren oranların sektöre göre olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Bu da şirketin

özkaynaklarını verimli kullanmadığı sonucunu doğurmaktadır. Ancak kâr ile satışlar arasındaki ilişkileri gösteren oranlar sektöre göre daha olumludur.

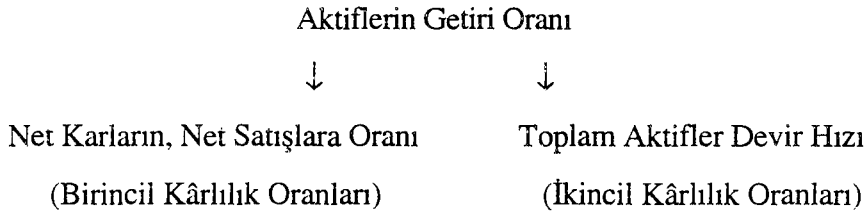
2. VERİMLİLİK ANALİZLERİ (CPA)

ESEN A.Ş. için hesaplanan Birincil ve İkincil karlılık oranları ile Birincil ve İkincil verimlilik oranları Ek 13’de verilmiştir.

TABLO 39 : ESEN A.Ş.’nin Büyüme Eğilimi

	1992	1993	1994	1995	1996
ROA	-0.187	-0.008	0.024	0.004	0.007
BÜYÜME ORANI	—	96	403	-83	59

Tablodan da görüleceği gibi şirket sürekli bir büyüme eğilimi göstermemektedir.



2.1. Birincil Kârlılık Oranları

a. SMM/Satışlar Oranı:

Azalış olması işletme için olumludur. 1992 yılında zanan olmuştur.

b) Dönem giderleri / Net Satışlar:

Yıllar itibarı ile dönem giderlerinin net satışlar içerisindeki payı düşmüştür. Azalış olması işletme açısından olumlu yorumlanmaktadır.

c) Faiz komisyonu giderleri / Net satışlar

Yıllar itibarı ile ele alındığında, 1993 yılında 1992 yılına göre sözkonusu giderde %50’ye varan bir düşme görülmüştür. 1994 ve 1995 yıllarında da bu düşme devam etmiştir. Azalış olması işletme açısından olumlu yorumlanmaktadır. Ancak 1996 yılında faiz ve komisyon giderlerindeki artışı, mali borçlarda meydana gelen artışa yorumlamak mümkündür.

2.2. İkincil Kârlılık Oranları

a) Alacak devir hızı:

Genel olarak görülen artış, şirket için olumlu bir durumdur. 1994 yılında önceki yıla göre yüksek bir artış meydana gelmiştir. 1993 yılından sonra, işletme alacaklarını tahsil etmekte güçlük çekmiştir.

b) Stok devir hızı:

Oranın yüksek olduğu 1995 yılında işletme, etkili bir stok yönetimi uygulamıştır. 1996 yılında ise bu oranda bir düşme görülmüştür.

c) Duran varlık devir hızı: Genel olarak oranda artış gözlenmektedir. İşletme duran varlıkları her geçen yıl daha etkin kullanmaktadır.

Genel olarak şirketin kârlılık eğilimlerine bakıldığında olumludur.

2.3. Birincil Verimlilik Oranları

a) Emek verimliliği:

Oranlardan görüldüğü üzere ESEN A.Ş. emek verimliliğinde artış vardır.

KD/KAP. DIŞI İŞÇİ SAYISI : Artan

KD/KAP. İÇİ İŞÇİ SAYISI : Artan

KD/TAŞERON : Artan

KD/İŞÇİ SAYISI : Artan

Kişi başına hesaplanan katma değer yıllar itibarıyla artış göstermektedir. Bu artışın nedeni, işletmenin yıllar itibarı ile satışlarda meydana gelen artıştır. Birincil kârlılık oranlarının azalması da etkindir. Bu nedenle işgücü verimliliğini Adam/Saat bazında değerlendirmek gerekmektedir.

TABLO 40 : ESEN A.Ş. İşgücü Verimliliği

İşgücü Verimliliği	1992	1993	1994	1995	1996
20' Konteyner (Adam/Saat)	151.23	148.15	144.10	127.16	131.84
40' Konteyner (Adam/Saat)	308.60	279.50	248.76	226.75	195.65

Tablo'da görüldüğü gibi 40'Konteyner ve 20'Konteyner üretiminde Adam/Saat değerleri düşme göstermektedir. İşgücü yıllar itibarıyla verimli kullanılmaya başlanmıştır.

b) Sermaye verimliliği

ESEN A.Ş.'de son 5 yılda sermaye verimliliğinde artış gözlenmiştir.

KD/MADDİ-MADDİ OLM. VARLIKLAR	: Artan
KD/MADDİ VARL. + FİN. DURAN VARL.	: Artan
KD/MADDİ VARLIKLAR	: Artan
KD/DURAN VARLIKLAR	: Artan
KD/MAKİNA TEÇHİZAT	: Artan

2.4. İkincil Verimlilik Oranları

KD/PAZARLANABİLİR MENKUL KIYMET.	: Azalan
KD/ALACAKLAR	: Artan
KD/ALACAK SENETLERİ	: Artan
KD/HAZIR DEĞERLER	: Artan
KD/STOKLAR	: Artan

KD/Pazarlanabilir Menkul Kıymetler'de azalma şöyle açıklanabilir. 1992, 1993 ve 1996 yıllarında pazarlanabilir menkul kıymetleri bulunmamaktadır. Pazarlanabilir menkul kıymetleri mevcudunda artış meydana gelmiştir. Oran, 1994 yılında 19,84 iken 1995 yılında 6,4'e düşmüştür.

CPA analizi sonucunda, işletmenin kârlılık-verimlilik hesaplamalarında artışın olduğu görülmüştür. İşletmenin mali durumunun sağlam ve istikrarlı olduğu saptanmıştır. İşletme verimlilik düzeyini korumalı ve daha da arttırmalıdır. Sermaye-Emek Verimliliği incelendiğinde, artış görülmüştür. Verimlilik performansı iyidir, bu durumu sürdürmeli ya da arttırmalıdır.

3. GÜMRÜK BİRLİĞİ ANALİZİ

3.1. GB'nin Ortaya Çıkardığı Sorunlar

3.1.1. Uzakyol Navlun Priminin Kaldırılması

Uzakyol Navlun Primi 01.01.1995'ten itibaren hiçbir müktesep hak yaratmamak üzere sıfırlanmıştır. Bu tarihe kadar hak edilen teşvik alacakları 01.01.1996'dan sonrahibir şekilde ödenmeyecektir.

3.1.2. DFİF'ten Yapılacak İhracat Primlerinin Sıfırlanması

Serbest bölgelerde yapılacak ihracat için verilmesi kararlaştırılmış olan DFİF'ten yapılacak prim ödemeleri 01.10.1994'ten itibaren sıfırlanmıştır. Bu tarihe kadar hak edilen teşvik alacakları 01.10.1995'ten sonra hiçbir şekilde ödenmeyecektir.

3.1.3. Anti-Damping ve Telafi Edici Vergi

Hurda Navlun Primi uygulaması 01.10.1994 tarihi itibarıyla uygulamadan kaldırılmıştır. Ancak 31.12.1994 tarihinden önce gerçekleştirilen ithalat için müktesep haklar saklıdır.

3.1.4. Anti-Damping ve Telafi Edici Vergi

AB'ne bağlı tüm ülkeler ekonomilerini korumak açısından bazı malların ithalinde fazla vergi almaktadırlar. Bu ülkeye göre değişen bir kriter olduğu için işletmenin heran karşılaşacağı bir problemdir. Konuyu biraz daha açarsak, AB'ne yapılan herhangi ihracatta, AB üyesi bir ülke ya da kuruluş damping yaptığını iddia eder ve dampingli bir ithalatın topluluğun belli bir sektöründeki imalat ve ticareti bozucu etkiler taşıdığını delilleriyle ortaya koyarsa, AB komisyonu tarafından damping soruşturması açılır. Sürdürülen soruşturma sonucunda herhangi bir damping marjı saptanırsa eşit düzeyde anti-damping vergi ihdasına gidilerek AB endüstrisi korunur. Bu arada ihracatçı firmalar ihraç fiyatlarını yükseltmeyi kabul ederse damping soruşturması durdurulur. AB, damping soruşturmalarında, genelde ihracatçı ülkedeki iç piyasa fiyatı ile ihraç

fiyatını karşılaştırarak karar verir. Böylece, AB sanayi mamülleri itibariyle değil, miktar kısıtlamaları ve özellikle anti-damping ve anti-sübvansiyon mevzuatı kapsamındaki uygulamalarıyla gerçekleştirmektedir. Nitekim bu tedbirler, sanayi mamülü ihracatçıların AB pazarlarında en çok karşılaştıkları temel engellerden biridir. Genel bir değerlendirme olarak, son yıllarda anti-danping tedbirlerinin uygulanmasında gözlenen büyük artışın, Avrupa’da birinci petrol şokundan bu yana etkisini hissettiren ekonomik faaliyetlerdeki bir yansıması olduğu söylenebilir.

ESEN A.Ş. ise anti-damping tedbirlerinin uygulanmasından olumsuz etkilenmiştir. GB’nin dahilde işleme rejimine göre ithal malzemelerin geri ödemesi ihracat yapma şartına bağlıdır. Bu durum firma tarafından ihraç edilen konteynerlerin fiyatının ucuz, yurt içine satılan konteynerlerin fiyatının pahalı olmasına neden olmuştur. GB’nin anti-damping mevzuatı açısından pahalı olmasına neden olmuştur. GB’nin anti-damping mevzuatı açısından firmanın iç piyasa fiyatının ihraç fiyatına göre daha pahalı olması herhangi bir şikayet halinde firma aleyhine soruşturma açılmasına sebep olacaktır.

3.1.5. Tercihli Anlaşmaların Yapılmaması

AB’ne üye ülkelerdeki rakip işletmeler tercihli anlaşmalar sayesinde ucuz girdi temin ederken ESEN A.Ş. ve onun gibi bütün Türk Sanayisi bu imkandan mahrum kalmakta ve rekabet gücünü yitirmektedir. Ortak gümrük tarifesi sonucu üçüncü ülkelerden de ucuz girdi temin edilebilmesi ihracat maliyetlerini arttırmakta ve rekabet gücünü düşürmektedir. Hükümetimizin henüz tercihli anlaşmalarını tamamlamamış olması Türk sanayisini zor durumda bırakmaktadır.

3.1.6. Yüksek Enflasyon

Türkiye’de kronikleşmiş hale gelen enflasyonu, yaşadığımız ekonomik sorunların başında gelmektedir.

Bir diğer önemli girdi maliyeti ise, finansman maliyeti veya paranın maliyetidir. Ülkemizi AB ortalaması ile karşılaştırdığımızda para maliyetinin anormal derecede yüksek olduğunu görüyoruz. ESEN A.Ş.’de yazık ki sermaye birikimi çok yeterli bir şirket değildir. Bu da rekabet gücünü olumsuz etkiliyor ve beraberinde;

Teknoloji üreten düzeye ulaşamamasını
 Teknolojik gelişmeleri izleyememesini
 Ürün kalitesini arttıramamasını
 Satış sonrası hizmetlerin yapılamamasını
 Yeterince büyümeyi getirmektedir.

Çözüm olarak, GB içerisinde ülkemizin rekabet edebilirlik gücünü arttırabilmek doğrultusunda aşağıdaki çalışmaların yapılması gerekmektedir.

İhracata yönelik işletmelere vergi mevzuatı açısından ayrıcalıklar tanınmalıdır. AR-GE çalışmaları desteklenmeli ve bu çalışmalara vergi muafiyeti sağlanmalıdır. Büyük yatırımcılara, modern teknoloji kullanımını, verimliliği, kaliteyi ve standartizasyonu arttırıcı, çevreye duyarlı, esnek üretimi sağlayıcı, yatırımlara özendirici teşvikler verilmelidir.

3.2. GB'nin ESEN A.Ş.'ye Getirdiği Üstünlükler

3.2.1. Pazarın Genişlemesi

Ülkemizin GB'ne girmesi, ESEN A.Ş.'nin üçüncü ülkelerdeki rakiplerine göre avantajlı duruma geçmesini sağlamıştır. Teknolojiye yatırım yapmış, rekabete yönelik çalışmalarını tamamlamış olan şirket büyük sorunlar yaşamayacak aksine çok büyük bir pazara girme kolaylığını elde eden tüm firmalar gibi büyük kazançlar elde edebilecektir. GB ESEN A.Ş.'nin Avrupa pazarına açılmasında çok büyük bir basamak olacaktır.

3.2.2. AB'ne Yapılan İhracatın Artması

Ülkemizin GB'ne girmesi nedeniyle, Türkürünleri AB'de serbest dolaşım hakkı kazanmıştır. Gümrüklerinde sıfırlanmasıyla, AB'ne yönelik ihracat artmıştır. ESEN A.Ş.'nin taşımacılık ve nakliye firmalarına ihraç ettiği konteynerlere kargo bulunması kolaylaşmıştır. Bu da ESEN A.Ş. için ihracat talebinin artmasına sebep olmuştur.

3.2.3. İşletmenin Yönetim Anlayışının Değişmesi

ESEN A.Ş. yönetimi, esnek bir örgüt yapılanması sayesinde pazardaki talep değişikliklerine hızla adapte olmuştur. Yeni yönetim çerçevesinde, pazar ve müşteri beklentilerine odaklanmıştır.

3.2.4. İşletmenin Kaliteye ve Standartizasyona Yönelmesi

AB'de malların serbest dolaşımı katı bir teknik mevzuat ve standartizasyona göre yapılmaktadır. ESEN A.Ş.'de AB'ne ihracat yapabilmek için 1989 yılında uluslararası kalite yeterlilik belgesi almıştır. Bununla yetinmeyerek, LL, ABS, GL (Germaniselen Uoyd.), BV (Bureau Veritas) gibi klas kuruluşlardan test sertifikaları olmuştur. ESEN A.Ş. tedarikçilerine ISO standartlarına göre üretim yapan firmalardan seçmiş kendi kalite sistemini kurarak ISO standartlarında üretim yapmaya başlamıştır.

3.2.5. Hizmetiçi Eğitim Programlarıyla İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

ESEN A.Ş. yaptığı hizmet içi programlarıyla, çalışanlarının gelişimini ekip performansına yansıtmış ve çalışanlarını şirket hedefleriyle bütünleştirmiştir.

3.3. ESEN A.Ş.'nin GB'nden Olumsuz Etkilenmemek İçin Yaptığı Değişimler

3.3.1. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Hizmetiçi Eğitim Programları

ESEN A.Ş.GB'nin getirmiş olduğu teknik mevzuatlar hakkında personeli eğitmiştir. Verdiği hizmetiçi programlarla da, çalışanlarını hem teknik açıdan hem de şirket amaçları doğrultusunda eğitmiştir. İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik hizmetiçi eğitim programları aynı zamanda çalışanların değişime olan motivasyonlarını arttırmıştır. ESEN A.Ş.'nin vermiş olduğu eğitim programları şunlardır:

- Değişim yönetimi,
- Yaratıcılığın geliştirilmesi,
- Öğrenen organizasyonlar,
- Şirket kültürü,
- Performans geliştirme,
- İşgücünü harekete geçirme.

Enflasyonun yüksek olduğu bir ortamda tüm ekonomik dengeler bozulmakta, ekonomik ve sosyal istikrar sağlanamamaktadır. Enflasyonu düşürmek için sık sık uygulanan yetersiz para, kur ve faiz politikaları bugüne kadar bir sonuç vermemiştir. Türkiye'deki enflasyonun oluşmasının ve düşürülememesinin başlıca sebebi kamu açıklarıdır. Her yıl oluşan açıklar kamu maliyesini zorlayan en önemli etkidir.

Enflasyonun yüksek olmasından dolayı ekonomik dengelerin bozulması, kaynakların etkin kullanılmasını engellemektedir. Yüksek oranlı enflasyon, işletmelerin sermaye yapılarını aşındırmakta, buna bağlı olarak da rekabet güçlerini düşürmektedir. Ülkemizdeki yatırımcılar, yüksek enflasyon nedeniyle kısa vadede daha yüksek rant getirisi olan alanlara yönelmişlerdir. ESEN A.Ş.'de enflasyondan dolayı aşınan sermaye yapısını korumakta ve yatırımlarını arttırmakta zorlanmıştır.

3.1.7. Gümrük Vergi ve Fonlarının Kaldırılması

Serbest dolaşım sonucu ithal mallarda ucuzlama meydana gelmiştir. Bu da ESEN A.Ş.'nin ürettiği ürünlerdeki rekabet gücünün azalmasına sebep olmuştur. Gümrük Birliği nedeniyle kaldırılan vergi ve fonlardan dolayı hükümetin gelir kaybı artmıştır. Bu gelir kaybı ve ihracat-ithalat dengesinin de bozulması enflasyonu körükleyen önemli bir sebep olmuştur.

3.1.8. Yasal Altyapıya İlişkin Eksikliklerden Doğan Kayıplar

AB teknik mevzuatı ile yakınlaşma ve uyum çalışmalarının şekillendirilmemesi bütün Türk işletmelerinde olduğu gibi ESEN A.Ş. açısından da önemli bir kayıptır. Çünkü Türk Sanayi ürünlerinin serbest dolaşımı giderek katılacak olan teknik

mevzuatı nedeni ile giderek güçleşecektir.

Özellikle Avrupa Birliği için kurulması öngörülen test, onaylama, markalama, piyasa arz, piyasadan kaldırma, üretim esnasında kalite sistemleri konularındaki, komisyonun alt birimleri tarafından yayınlanacak mevzuat ve diğer birlik üyesi ülkelere karşı yükümlülüklerin, karar verme sürecinde söz hakkı olmayan ülkemizin sanayi üreticilerinin, Avrupa Pazarına girişine engel oluşturabileceği görülmektedir.

Sanayi ürünleri ile ilgili mevcut ve hazırlanan Türk standartlarının EN standartları ile tam uyumlu olmaması, TSE'nin CE markası verebilme yetkisi yönündeki çalışmalara başlamaması, kalite sertifikasyonu ve akreditasyonu alanında gerekli çalışmaların tamamlanmaması, TSE markasının birlik bünyesinde tanınmaması, yasal altyapıya ilişkin eksikliklere birer örnektir. Bunlar bütün Türk sanayisi gibi ESEN A.Ş.'nin rekabet edebilirlik gücünü önemli bir şekilde geliştirecek konulardır.

3.1.9. Hammadde Maliyetleri

Ihracata yönelik ithalatta AB'den ithal edilecek hammadde girdi maliyetlerinde, muafiyet maliyet nedeniyle bir değişim sözkonusu değildir. Buna karşılık üçüncü ülkelerden yapılacak ihracat karşılığı ithalatta Ortak Gümrük Tarifesi üzerinden bir maliyet artışı beklenmektedir. Çünkü birim maliyetinin artmasına fiyatın buna orantılı olarak yükselmemesi şirketin karının düşmesine neden olmaktadır.

ESEN A.Ş. girdilerinin %50'ye yakınını üçüncü dünya ülkelerinden yapmaktadır. Bu bir ölçüde sıkıntı yaratmıştır. Yine ihracatının %80'ninden fazlasını Avrupa Birliği ülkelerine yapmaktadır.

ESEN A.Ş.'nin avantajlı duruma gelmesi ve GB'nin olumsuz şartlarından etkilenmemesi için mevcut ithalat dengelerini birkez daha gözden geçirmesinde büyük yarar vardır.

3.1.10. Girdi Maliyetleri ve Rekabet

Hammaddeden sonra enerjide önemli bir girdi maliyeti teşkil etmektedir. Ülkemizde enerji maliyetleri AB ülkelerine göre yüksektir. Bu ise ESEN A.Ş.'nin

rekabet edebilirliğini olumsuz etkilemektedir.

Enerji maliyetleri mutlaka AB ortalamasına indirilmelidir. Bu nedenle ya enerji yatırımları ve işletmesi verimli hale getirilmeli ya da enerji sektörü, bunu yapabilecek özel sektöre veya yabancı sermaye yatırımlarını teşvik edici şekilde açılmalıdır. Ayrıca ESEN A.Ş.'de aylık ortalama 10 saati bulan enerji kaybı ülkemizin enerji üretiminde ciddi bir dar boğaza girdiğinin göstergesidir.

- Problemli çalışanların yönetimi,
- Etkili takım çalışması,
- Toplam kalite yönetimi,
- İş güvenliği,
- ISO 9000 Kalite güvence sistemi,
- İnsan ilişkileri,
- GB'liği mevzuatı.

ESEN A.Ş.'de çalışanların eğitim durumu uluslararası standartlara uygun değildir. Genelde okur-yazar ve ilkokul mezunu elemanların oranlarının çokluğu, çırak okulu, sanat okulu, teknik lise ve endüstri meslek lisesi gibi okulların mezunlarının fazla olmaması hem sayı hem de kalite açısından şirket ihtiyacının çok altındadır. ESEN A.Ş. ihtiyaç duyduğu elemanları, ihtiyaç duyduğu eğitim seviyesinde temin etme şansına sahip olmadığı için, bu elemanlara kendisi eğitim vermek, hizmetiçi eğitim veya iş başında eğitim yaparak çalışanlarını yetiştirmek zorunda kalmıştır.

3.3.2. Kalite Geliştirme Çabaları

ESEN A.Ş. AB'ne yaptığı ihracat nedeniyle GB'ne girmeden önce ISO standartlarında üretim yapmaya başlamıştır. ESEN A.Ş. yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda kalitesi ve fiyatı daima tercih edilen ürünlerin güvenilir imalatçısı olmayı ilke edinmiş ve üretimin her aşamasında sürekli kalite gelişimi kendisine hedef seçmiştir. Bu amaçla her sene kaliteyi geliştirecek yatırımlar yapmıştır. 1997 yılı sonunda da ISO 9002 kalite güvence sistemini almayı hedeflemiştir.

3.3.3. Yeni Yatırımlarla Kapasite Arttırımı

ESEN A.Ş. 1987 yılından bugüne kadar değişim yönetimi çerçevesinde 7 Milyon \$'lık yatırım yapmıştır. Bu yatırım yapılmamış olsaydı şirket çağdışı kalacak, küçülecek ve sosyo-kültürel çevreye, ekonomik ve teknolojik koşullara uyum sağlayamayacaktır.

3.3.4. Yabancı Ortaklık Girişimi

ESEN A.Ş. GB'ne girmeden önce Afrika pazarını oluşturmak için Tunus'ta %50 ortaklıklı bir konteyner fabrikası kurmuştur. İç ve çevre pazarların yatırımcı için ilginçliğinin yanında, Tunus yatırımcıya uygun altyapı olanakları ve güvenli bir yatırım ortamı sunmaktadır. Yine kalifiye olmayan işgücünün eğitilebilirliği ve verimliliği açısından, Tunus pek çok gelişmiş ülkeden daha iyi durumdadır. Türkiye, Doğu Avrupa, Orta Asya ve Orta Doğu üçgeninin tam ortasında ancak diğer pazarlara çok uzak ilişki içinde bir ülkedir. ESEN A.Ş. ise bütün Türk işletmelerinin girmekte zorlandığı Afrika pazarına yatırım yaparak bu alanda bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

3.3.5. Teknoloji Yenileme

Teknolojik gelişmeler, buluşlar, üretim miktarı, kalitesi, maliyeti, verimliliği üzerinde etkilere yol açmıştır. Bilgisayarların üretimde otomasyonu artırması, planlama ve karar verme üzerinde de çok önemli etkiler yapmıştır.

ESEN A.Ş. teknolojisini önemli iki maddeden dolayı yenilemiştir. Birincisi rakip şirketlerle rekabet edebilmek, ikincisi ise işçilik giderlerinin azaltılması içindir. Bu yüzden şirket, kaynak metodlarında otomasyona geçmiş, klasik üretim sistem ve organizasyonunu alt-üst etmiş, işçiliğin azalmasına ve işgücü kalitesinin değişmesine neden olmuştur.

3.3.6. Yönetimin Yeniden Yapılanması

Günümüzde ayakta kalabilmek ve geleceğe güvenle bakabilmek için geleceğin modelini yaratmak zorunluluğu vardır. Yeniden yapılanma da ana amaç, esneklik ve müşteri odaklı olmaktır. Bunun için, organizasyonda sadelik ve yalınlık gereklidir.

ESEN A.Ş. tümkararların kendisinden geçmesini isteyen klasik yöneticilerin yerine uzlaşmacı ve katılımcı çağdaş yöneticileri bünyesine katmıştır. Şirket emir ve kontrole dayalı klasik örgüt yapısını değiştirmiştir, yerine hiyerarşi azaltılmış, az aşaması olan, yetki alanları arttırılmış, dinamik bir örgüt yapısı oluşturmuştur.

3.3.7. Verimlilik Arttırma Çabaları

Rekabet ortamında verimlilik ve kalitenin vazgeçilmez koşulu toplam kalite yönetimidir. İşletme kayıplarının azalması dediğimiz zaman; özellikle fireler, işleme sırasında kullandığımız çeşitli malzemeler, yeniden işleme ihtiyaçlarının azalması veya sıfırlanması, verimsizlik biçiminde ortaya çıkan makina kullanım oranı tesis kullanım oranı ve insangücü kullanım oranının yükselmesini anlıyoruz. Bu sayede birim üretim maliyetleri büyük oranda azalıyor. Üretim akışlarında gelişmeler sağlanıyor ve geri dönüşler azalıyor. ESEN A.Ş. işletme kayıplarını azaltmak ve verimliliğini yükseltmek için toplam kalite yönetimini kendine kılavuz seçmiştir.

3.2.8. Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme

ESEN A.Ş. globalleşen dünyamızda gümrük birliğine girebilmek ve rekabet edebilen ürünlere sahip olabilmek için mamül teknolojisini geliştirmek durumunda kalmıştır. Ürün teknolojisi denildiği zaman, yani ürün geliştirebilme yeteneği kazanmak manası akla gelmektedir. Teknolojiyi tek başına geliştirmek yetmiyor. O teknoloji ile yeni ürünleri, yeni ürün çeşitlerini geliştirmek gerekmektedir.

ESEN A.Ş. daha önce hiç yapmadığı bir ürün olan, konteyner üretimi konusunda yapmış olduğu 4 milyon \$'lık yatırımı başarıya ulaştırmıştır. Dünya pazarında daha fazla pay alabilmek içinde geliştirdiği teknolojiyle ürün çeşitlerini arttırmıştır.

3.3.9. Finansal Yapının Güçlendirilmesi

Gümrük Birliğinin getirdiği tüm riskleri kontrol altına almak gerekmektedir. Bunun tek yolu da büyüme. Yani uygun büyüklüklere ulaşmaktır. ESEN A.Ş. finansal yapısını güçlendirmek için özkaynaklarını arttırmış ve devlet yardımı almıştır.

ESEN A.Ş.'nin GB'den olumsuz etkilenmemek için yapmış olduğu değişimler, değişim yönetimi programı çerçevesinde bir bütün olarak ele alınmıştır.

4. MÜŞTERİ ANALİZİ

Bu bölümde ESEN A.Ş.'nin konteyner pazarında 1992-1996 yılları arasındaki müşterileri incelenmiştir.

TABLO 41: ESEN A.Ş.Yurtdış Pazarının Ülkelere Dağılımı

ÜLKELER DAĞILIMI		
ALMANYA	9466	71.00 %
TUNUS	2529	18.97 %
İNGİLTERE	582	4.37 %
BELÇİKA	326	2.45 %
İSPANYA	239	1.79 %
İTALYA	64	0.48 %
NORVEÇ	47	0.35 %
DANİMARKA	30	0.23 %
ESEN	23	0.17 %
KANADA	8	0.06 %
TÜRKİYE	8	0.06 %
FRANSA	6	0.05 %
LAVALIN	4	0.03 %
TOPLAM	13.332	100 %

Kaynak: ESEN A.Ş.Planlama Faaliyet Raporu, 1996.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ESEN E.Ş. son 5 yıldaki toplam konteyner satışlarının %71'ini Almanya'ya yapmıştır. Müşteri bazında da son 5 yılda en çok %66.7 ile Almanya'ya satış yapılmıştır. Bu durum Almanya ile ilişkiler bakımından olumlu görülebilir. Son 5 yılda Alman firmalarını kaybetmeden artan oranlarda sipariş alınmıştır. Fakat bu durum sadece Alman firmaları için geçerli olmuştur. Çünkü büyük oranlarda sipari alınan diğer şirketlerle ilişkiler sürdürülememiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde teknolojinin beklenmeyen bir hızla gelişmesi, ticari birliklere olan katılımın artması ve örgütlerin bu değişime uyum sağlayabilmeleri işletmelerin değişime adapte olabilme hızına bağlıdır. İşletmelerin bu günümüz koşullarının gerektirdiği noktaya ulaşabilmesi için yapmaları gereken atılım hamlesinin ortaya çıkardığı yeni tekniğin adı değişim yönetimidir. Değişim yönetiminin diğer yaklaşımlardan en büyük farkları, kökten yapılan değişiklikler, enformasyon teknolojisini işin içine sokması ve bütün bunları dengeli bir şekilde yapmasıdır. Değişim yönetimini uygulayan işletmelerde amaçlar bir bütünü teşkil eder. Bu da hayatını devam ettirmeye yöneliktir. Bunun içinde, optimum örgütü kurmak, maliyetleri düşürmek, ürün tasarımı sürecini azaltmak, müşteri tatmini arttırmak, yeni fırsatlar yaratma ve rekabette öne geçmek gerekir. Değişim yönetiminin kullandığı yönetim araçları, süreç haritaları, toplam kalite yönetimi, takım çalışması, kıyaslama, çapraz fonksiyonlu çalışma ekipleri, müşteri tatmini araştırması, faaliyet tabanlı maliyet şeklindedir.

Değişim yönetimi uygulamalarında, başarı sağlamak için bilgili ve yetenekli insanlardan oluşan bir geçiş ekibi, üst yönetimin desteği, doğru anlaşılmış vizyon ve stratejiler gerekir. Değişim yönetimi yeni bir yapıya beraberinde getirdiğinden, işgörenlerin tepkisine neden olabilir. Hatta değişim yönetimi uygulamalarından sonra küçülme yaşanacaksa, işten çıkarmalar ve yeni görev tanımları olacaksa işgörenden beklenen fedakarlıklar sorun çıkaracaktır.

Bu yüzden değişim yönetimi, yukarıdan aşağıya bir uygulama olmasına rağmen, alt kademelerinde desteğine muhtaçtır. Değişim yönetimi ile bir sıçrama zemini yaratarak gelişmiş rakipleri yakalamak mümkündür. Değişim yönetimini doğru bir biçimde uygulayabilmek için işletmelerin yapacağı en önemli yatırım insan kaynaklarıdır.

Avrupa ekonomisi ile entegrasyon, Türk işletmeleri açısından yapılan üretiminin teknolojik yeniliklere ve mevzuatlara uygun olmamasından dolayı zor geçecektir. Rekabet gücüne erişen sektörlerde, Gümrük Birliği nedeniyle değişime ihtiyaç duyulacaktır.

Türk işletmelerindeki kültürel yapının ve üretim metotlarının değişmesi gerekmektedir. Bu yeni oluşumu sağlamanın yolu da değişim yönetiminden geçmektedir.

1986 yılına kadar ESEN A.Ş.'de olduğu gibi, varlıklarını korumak için harekete geçmeyen bir işletmenin, normal olarak kötü yönetildiği kabul edilir. Kuşkusuz sayıları giderek artan sayıda şirket değişim programları geliştirmekte ve daha fazla sayıda şirket değişim yönetimi altında böyle bir programın parçalarını uygulamaktadır. Bu bölümde ele aldığımız ESEN A.Ş.'de değişim programını uygulamaya sokmuştur.

Kuruluş kapasitesi 18 ton/adam yıl olan ESEN A.Ş. 1988 yılında başlattığı değişim yönetimi ile bu miktarı 41 ton/adam yıla yükseltmiştir. Son 5 yıl içindeki kapasite kullanımı ve oranı ise Tablo 42'de görülmektedir.

TABLO 42 : ESEN A.Ş. Kapasite Kullanım Oranı

	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>
Kurulu kapasite	4500	4500	4500	4500	4500
Üretim (Ton)	2075	4165	7707	15220	11400
Kapasite kullanımı (%)	46	92,5	171,3	338,2	253,3

Tablo 42'de görüleceği gibi talep azalmasına paralel olarak, hızlı oluşan kapasite kullanımdaki düşüş 1991 yılında yatırım makina ve teçhizatı durdurulmuş ve 1993 yıllarında üretim tonajı tırmanışa geçerek, 1994 ve 1995 yıllarında ise kapasitenin neredeyse üç misli tonaja yükselmiştir.

Yıllar içinde ESEN, inşaat sektörü için imalat yapılan bir fabrika olmaktan, genel makina sektörü ve teknoloji, proje-dizayn, üretim, montaj ve işletmeye alma konularında hizmet veren bir kuruluş haline getirilmiştir.

Yatırımla birlikte yabancı dil bilen kaliteli elemanlarla kadrosunu güçlendirmiş, uluslararası pazarda ESEN tanıtılmış ve ihracatlar başlamış ve şirket hızlı bir tempo yakalamıştır.

Tezgah parkı yönünden sektöründe Türkiye'de sayılı fabrikalardan birine sahip olan şirket yaptığı yatırım ile ülkemizde ilk defa kargo konteynerlerinin üretimini gerçekleştirmiştir.

1991 yılı sonuyla konteyner üretimine başlayan şirketin öncelikle Avrupa pazarında pay alma çabaları sürmektedir. Bu yönde son üç yıl içinde Danimarka, Almanya, İngiltere, Belçika ve Portekiz'den yaklaşık 7500 adedin üzerinde konteyner siparişi alınıp ve teslim etmiştir. Tunus'ta konteyner fabrikası kurmuş ve konteyner parça sevkiyatını sürdürmektedir.

Klasik makina ve tesis üretimleri son beş yıl içinde yurt içi pazarın daraltılmasına paralel olarak azalmıştır. Buna karşın yurtdışı pazar arayışları sonucu Birleşik Arap Emirlikleri, Azerbaycan ve Tunus'a son dört yılda 4,5 milyon dolar tutarında ihracat yapılmıştır.

Ayrıca yurtdışı rakipleriyle mücadele ederek AKRİLİK A.Ş.'den 17,4 milyon mark tutarında 8 adet elyaf çekme hattı makinası almıştır. ESEN mühendislik hizmeti verebilme özelliğini kullanarak, kapasitesinin üzerindeki işleri bile alıp gerekli organizasyonu kurarak istenen kalitede üretimi başarabilecek bir konuma gelmiştir. Nitekim toleranslarını kullanarak kapasitenin çok üzerinde çelik konstrüksiyon işlerini başarıyla tamamlamıştır.

Yatırımlarını özkaynak kullanmadan kısa ve orta vadeli kredilerle gerçekleştirmek durumunda kalan kuruluş, özellikle 1993 ve 1994 yıllarındaki olumsuz koşullara rağmen borcunu, banka kredi faiz oranlarının altında arttırmayı başarmıştır.

Son 5 yılda ESEN A.Ş.'nin mali yapısında meydana gelen gelişmeler ekte sunulan gelir tablosu ve bilançolardan görülmektedir.

1987 yılında değişim yönetimi uygulamalarını başlatan şirket aşağıda belirtilen maddeleri başarıyla uygulamıştır;

- Kaçınılabılır tehditi belirlemiş ve önünü kesmiştir.
- Değişim yönetimi programını hazırlamış ve gerekli yatırımları yapmış.
- Örgüt yapısında köklü değişimler yapmış.
- Değişim yönetiminin genel sorumluluğunu yönetim kurulu başkanı üstlenmiş.
- Örgüt içindeki kişilerden oluşan ve uzmanlık becerilerini kullanan bir geçiş yönetim ekibi oluşturmuş.

ESEN A.Ş. ülkemizde her geçen sene azalan yatırımlara paralel olarak, ayakta kalabilmek ve yeni pazarlar bulabilmek için klasik üretimin yanısıra son 7 yılda konteyner imalatına başlamış ve bu değişimin geçiş dönemini en az yıpranmayla kapatmıştır.

1987 yılından 1995 yılına kadar başarılı bir değişim yönetimi uygulamış. Bu süre zarfında 1995 yılındaki GB geçişte tüm olumsuzluklara rağmen AT ülkelerine ihracatını arttırmıştır.

ESEN A.Ş.'de uygulanması gerekli değişim önerileri aşağıda açıklanmıştır.

- Örgütsel hizmetleri profesyonel kuruluşlardan temin ederek bu konularda en asgari çekirdek kadro tutulmalıdır.
- AT ülkelerinde ticari temsilcilikler açılmalı ve pazarlama faaliyetleri artırılmalıdır.
- Dünya pazarını takip edebilmek için internet teknolojisinden faydalanılması.
- Pozitif stoktan, negatif stoğa geçilerek stok maliyetlerinin düşürülmesi.
- Konteyner imalatının liman şehirlerine kaydırılması için yeni projelerin üretilmesi.
- İşletmeler arası işbirliğinin geliştirilmesi,
- Hammadde satın alma sorumluluğunun dağıtılması,
- Yüksek verimlilik düzeyine ulaşılması,
- Çeşitli üretim pozisyonlarının birleştirilerek otomasyona geçilmesi,
- Örgüt geliştirme çabalarının yoğunlaştırılması.

Değişim yönetimi programının hazırlanması ve uygulanması kararı bir yatırım kararıdır. ESEN A.Ş.'nin üst yönetiminin Değişim Yönetimi ilkelerine bağlanması programın başarısını kanıtlamıştır. ESEN A.Ş. son 6 yılda tüm ekonomik krizlere rağmen büyümesini sürdürmüştür. 1987-1995 yılları arasında uygulanan köklü değişim meyvasını vermiştir. ESEN A.Ş. 1995 yılında ülkemizin GB'ne girmesiyle kesilen ihracat teşviklerine rağmen, ihracatını arttırmıştır. Örgütte uygulanan değişimler değişim yönetimi çatısı altında yapılmıştır. ESEN A.Ş. eğer bundan sonra varlıklarını sürdürmek istiyorsa değişim yönetimi uygulamalarını bir yönetim felsefesi olarak benimsemelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ALTINTAŞ, Mustafa : **Ekonomik Bütünleme: Gümrük Birliği ve Türkiye**, KOSGEB, Ankara, 1995.
- ARIKAN, Zeynep : **AB Gümrük Birliği ve Etkileri. EKONOMİK YORUMLAR DERGİSİ**, S. 11, (Kasım, 1995)
- CARR, K. David : **Managing The Change Process**.
- HARD, KelvinJ. : **Mc Graw - Hill**, New York, 1996.
- TRAHANT, William J.
- CEYHAN, Haluk : **İşletmeler Yönünden Türkiye-Avrupa Birliği**, ?, İstanbul,1994.
- CONNER Daryl : **Managing at the Speed of Change**, Villard Books, New York, 1993.
- DUCK, J.Daniel : **The Management of Change: Managing Change**. C. 71, S.6, (November-December, 1993).
- ERKUT, Haluk : **Değişimle Başetmek**, MERCEK, S.3, (Temmuz 1996).
- GÖKER, H. Aykut : **Serbest Pazar Ekonomisi Ülkelerinde Sanayileşme Teknolojiye Yetişme Politikaları ve Devletin Rolü**, TMMOB, Ankara,1993.
- KANTER Rosebeth Moss : **The Change Masters**, Touchstone, New York, 1983.
- KARLUK. Rıdvan : **AB ve Türkiye**, İMKB, İstanbul, 1996.
- SHERMAN Stratford : **A Master Class in Radical Change**, FORTUNE, (Aralık 13, 1993).
- STAWORD Thomas : **Reengineering**, FORTUNE (Ağustos 23, 1993)
- THUROW, Lester : **Kıran Kırana: Japonya, Avrupa ve ABD Arasında Yaklaşan Ekonomik Savaş**, Afa Yayıncılık, İstanbul,1994.
- ULUATLI, Nizam : **Yeni Yönetim Tekniklendirme ve İşletmelerin Yeniden Yapılanmaları**, MERCEK, S. 3, (Temmuz 1996).
- VAKIFBANK YAYINLARI : **Gümrük Birliği'nin Türkiye Ekonomisi'ne Muhtemel Etkileri**, VAKIFBANK ARAŞTIRMA DİZİSİ, S. 1, 1995.
- ZEYTİNOĞLU HOLDİNG : **Reengineering**, Eskişehir, 1996.

EKLER DİZİNİ

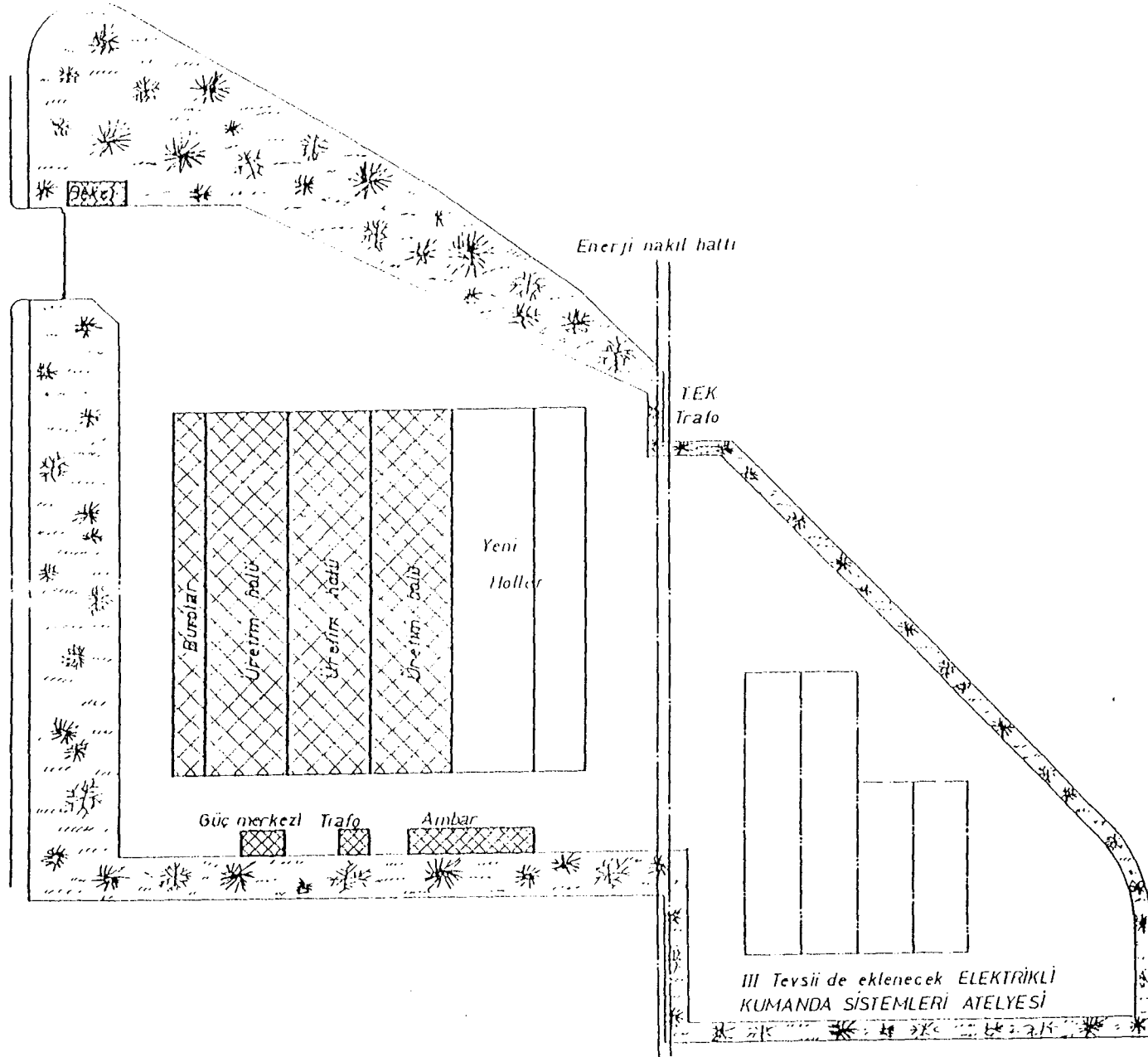
<u>No</u>	<u>Ekin Adı</u>
1	6 Şirketin Genel Özellikleri ile Değişimi Destekleyen Davranışları
2	Değişim Çalışmaları
3	ESEN A.Ş. Fabrika Yerleşim Planı
4	20 Feet’luk Çelik Kurulu Yük Konteynerinin Genel Görünüşü
5	Konteyner İmalatı Yerleşim Planı
6	Konteyner Üretim Akım Şeması
7	1992-1996 Bilanço Değerleri
8	1992 - 1996 Gelir Tabloları 1992 - 1996 Gelir Tabloları İndeksleri
9	1992 - 1996 Düzeltilmiş Bilanço Değerleri
10	1992 - 1996 Düzeltilmiş Gelir Tabloları
11	1992 - 1996 Bilanço İndeksleri
12	1992 - 1996 Sektör Karşılaştırmalı Oranlar
13	1992 - 1996 Verimlilik Oranları
14	1991 - 1995 Bilanço Değerleri

6 ŞİRKETİN GENEL ÖZELLİKLERİ İLE DEĞİŞİMİ DESTEKLEYEN DAVRANIŞLARI

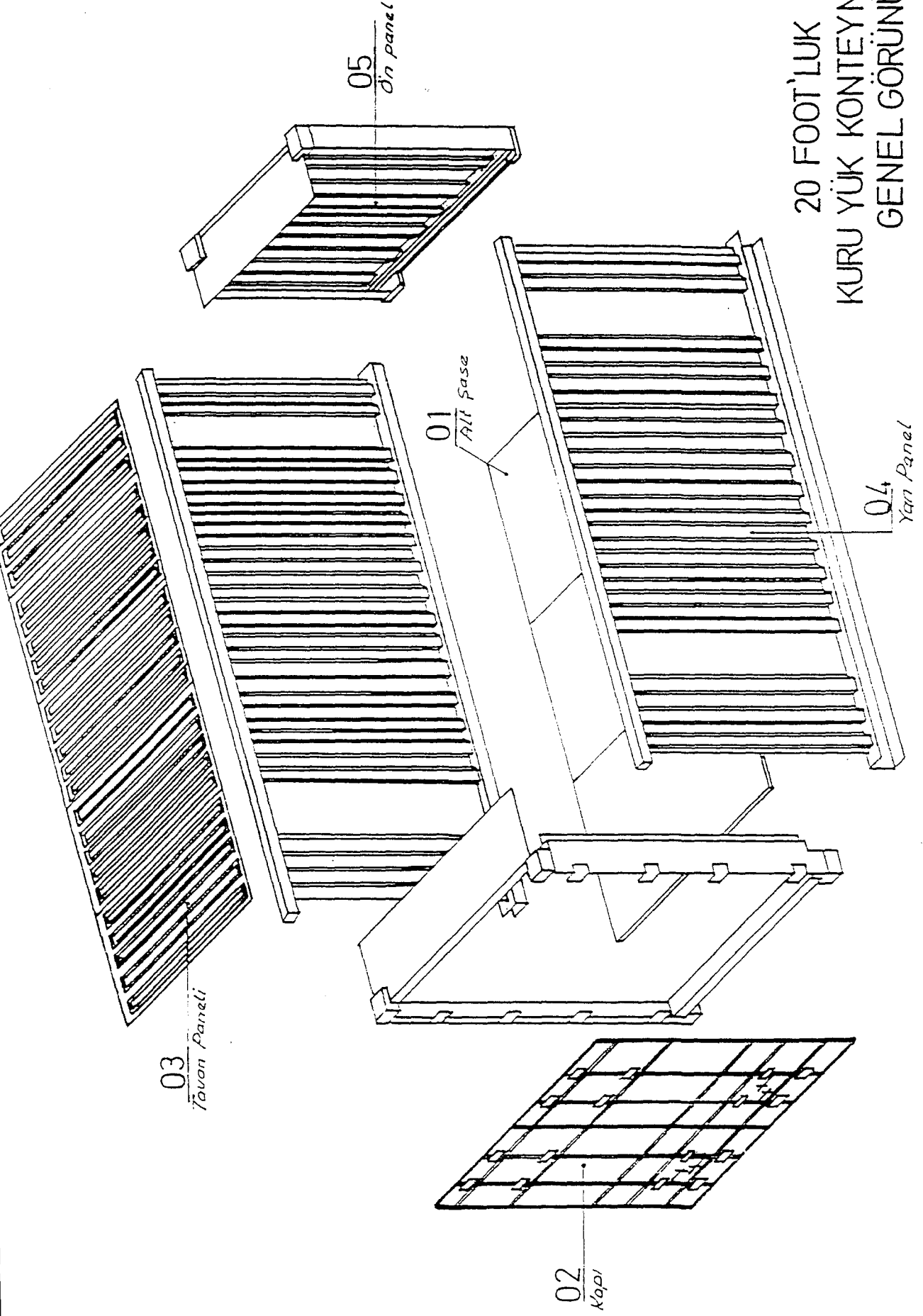
	CHIPCO	POLAROID	GE MED SYSTEMS	HONEYWELL DMSG	SOUTHERN INSURANCE	MERIDIAN TELEPHONE
Geçerli olan ekonomik durum	Düzenli, durmaksızın	Geçerli olandan aşağıya doğru eğilim	Düzenli, durmaksızın	Düzenli, durmaksızın	Hatalı	İnişte
Değişimin yayılması	Personel ve birimlerde çoğalma, genel olarak değişim normal ve sürekli	İkinci kuşak yönetiminde yeni odaklar ve teknolojiye ait yeni değişimler, normal değişim	3 - 4 yıl önce çizilen tabloda yeniden oluşum, teknolojik değişimlerin normal sonuçları	Sonuçlarda normal değişiklik ve yeni düzenlemeler	Rekabet piyasasının yıpratıcı etkisi ve yeni üst yönetimin sarsıcı değişim düzenlemeleri	Yeniden düzenlenen oluşturulan ve katlanılmak zorunda kalınan sarsıcı değişim, rekabet piyasası karşısında azaltılan personel
Bilgi akışı	Açık, serbest	Açık, serbest	Az çok açık, serbest	Daraltılmış,kısıtlanmış	Kısıtlanmış	Kısıtlanmış
Yapısal düzenleme	Değişimleri gösteren tablo Sorumluluğu dağıtan	Bazı alanlarda değişimleri gösteren tablo, faaliyet sırası gösterilmiş Karışık	Bazı alanlarda değişimleri gösteren tablo Karışık	Bazı alanlarda değişimleri gösteren tablo Sorumluluğu dağıtan	Bazı hizmet birimlerinde bölünmüş hiyerarşik birimler Merkezde toplanmış	Pazarları ve bölgelerin değişimlerini gösteren tablo ve üzerindeki geçerli fonksiyonel düzenlemeler yapılmış tablo Merkezde toplanmış
Haberleşmenin önemi	Yatay	Yatay	Yatay	Bazı alanlarda değişimleri gösteren tabloda yatay, pratikte dikey	Dikey	Dikey
Kültür	Şeffaf, tutarlı, teşebbüste bireysel girişimi onaylayan	Şeffaf, buluşlarda düşünce akışını önemseyen, alışılmış çalışma yöntemleri ve sistemlerine önem veren	Şeffaf, şirket içinde takdir edilen, ödüllendirilen inanç ve yetenek	Şeffaf, tutarlı, yönetime katılma ve önemsenen insan davranışları	İdeolojik çalışma alanları ve amirler arasında dayanışma	Şeffaf ama bu üst yönetim tarafından değiştirilebilir bir durum, güvenlik yardımı, bakım ve koruma
Geçerli olan çalışma ruhu	Şirket içinde takdir edilen, gurur iftihar, takım ruhu	Değişim hakkında kararsızlık	Şirket içinde takdir edilen, gurur iftihar, takım ruhu	Şirket içinde takdir edilen davranışlar	Güvensizlik,kararsızlık	Yüksek oranda kararsızlık, karışıklık
Ödüllendirme	Bol, kapsamlı görüş, gelecek çalışmalarda daha iyiye ulaşacak değişiklikler	İlerisi için daha fazla bir bütçe hazırlamak	İlerisi için daha fazla bir bütçe hazırlamak	Çok, geleneksel	Teknik alanlar için çok, diğer alanlar için az, bir çok resmi ve törensel ödül	Seyrek ve para şeklinde

Kaynak : Rosabeth Moss KANTER, **The Change Masters**, Touchstone , New York, 1983, s.391.

DEĞİŞİMLER	DEĞİŞİMLERİ YAPANLAR VE ŞİRKETİ
Fonksiyonları koruyan yeniden düzenleme ve makinaların onarımında yeni metotlar	Teknik yönetici, POLAROID
İlerlemede kullanılan yeni yöntemler ve kabul edilen yeni organizasyon yıllık 720.000 \$ tasarruf edilen para	Ürün yöneticisi, POLAROID
Yeni ürün elemanları, 2 yıl içinde emisyonun ilerlemesi	Ürün yöneticisi, POLAROID
Yeni rekabette daha çok tanınan ve politik stratejiler	Personel grup yöneticisi, CHIPCO
İmalat mühendisliğinde bilgisayarlı kütüphane verilerinden yararlanma	Ürün ve vergi yöneticisi (İmalatta), CHIPCO
İmalatta para girdisi ile çıktısını dengeleyen yeni bütçe, 200 milyon dolarlık dengesizlik giderilmiş	Ürün ve vergi yöneticisi (İmalatta), CHIPCO
Ara ürünlerde güçlü satışların yeniden elde edilebilmesi için düzenlemeler, eski ürünler için yeni	Bölgesel etkiler, Yönetici, CHIPCO
8 kalemlili ürün tamamlama ve yeni fiyat düzenlemesi	Pazarlama yöneticisi, Teknik ürünler yöneticisi,CHIPCO
% 50 oranında personel sayısının azaltılması, geçici işçiler ve tek taraflı nakillrin yapılması	Personel yöneticisi, CHIPCO
Bölünme için 5 yıl bilgisayar yardımı ile yapılan tasarım planı	Mühendislik bölümü yöneticisi, HONEYWELL DMSG
Günün koşullarına uyarlanan yeni sistem (Katılım sayesinde gelişen metotlar)	İşçilerin ilişkilerini düzenleyen yönetici, HONEYWELL DMSG
Satışların ayrılması, hizmette sorumluluğun artması, çalışma ortamında düzelme ve ilerleme	Bölgesel işçi yöneticisi, MERIDIAN
İmalat için gerekli olan hammadde satınalınımı sorumluluğunun dağıtılması, hızlı yöntemler	Toplu satınalma yöneticisi, CHIPCO
Bütçe sistemleri ve mali planlarda, kısa ve uzun vadeli düzenlemeler; satış maliyetlerini de içine alan	Satış ve uluslararası maliyet yöneticisi, CHIPCO
Pazarlama sahalarında verilen yeni eğitimlerle yaratılan yeni meslekler	Ticari yönetici, CHIPCO
Pek çok hizmetin, büroların düzenlenmesi ve sevkiyatı içine alan yeniden düzenleme, hizmet	Bölgesel hizmet yöneticisi,GENERAL ELECTRIC MED
Teknik ve idari bakımdan üretim mühendislerini serbest bırakan yeni düzenleme	Fabrika yöneticisi, POLAROID
Filimler üzerinde renklerin yoğunluğu ve doğruluğu, yeni otomatik kayıtlarında yoğunluğunu ölçen	Tenik yönetici, POLAROID
Denetçilerin bölgesel hizmetlerde kullandıkları satış - hizmet ofislerinin tamamıyla hizmet ofislerine	Bölgesel yönetici, SOUTHERN
Dijital radiographer ' ı tasarlayan yeni ürün projeleri	Proje yöneticisi, GENERAL ELECTRIC MED
Açık ve geniş görev bölümleri için yeni yöntemler	Üst düzey yönetici, HONEYWELL DMSG
250 bin dolar değerinde tam teçhizatlı laboratuvar	Proje mühendisi, GENERAL ELECTRIC MED
GE ' nin özellikle üzerinde durduğu CT için Japonyada pazar oluşturmaları, GE' nin yeni pazarında yani Japonyada Japonca rekabeti sağlaması	Japonya yöneticisi, GENERAL ELECTRIC MED

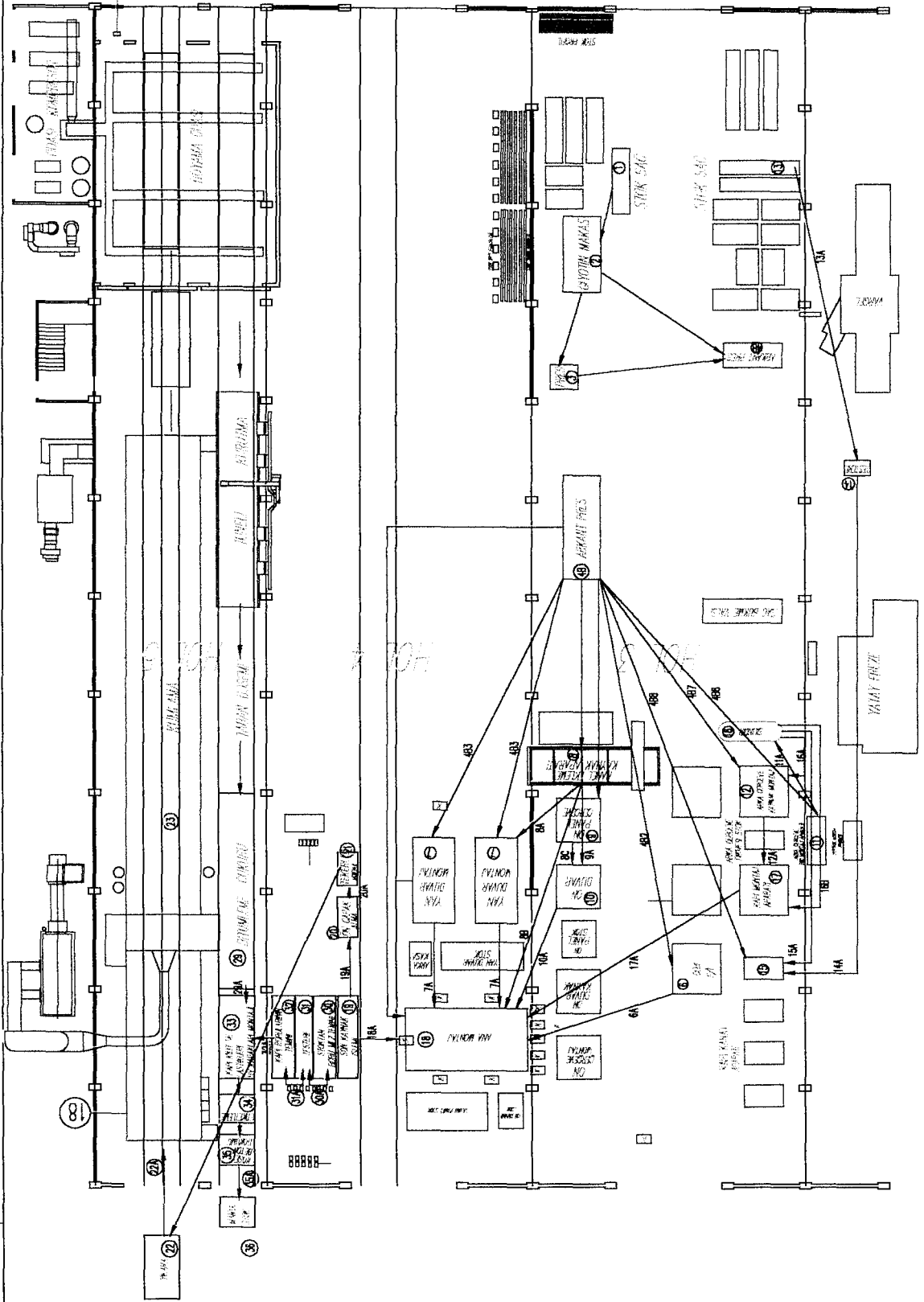


ES-EN A.Ş.
FABRİKA YERLEŞİM PLANI



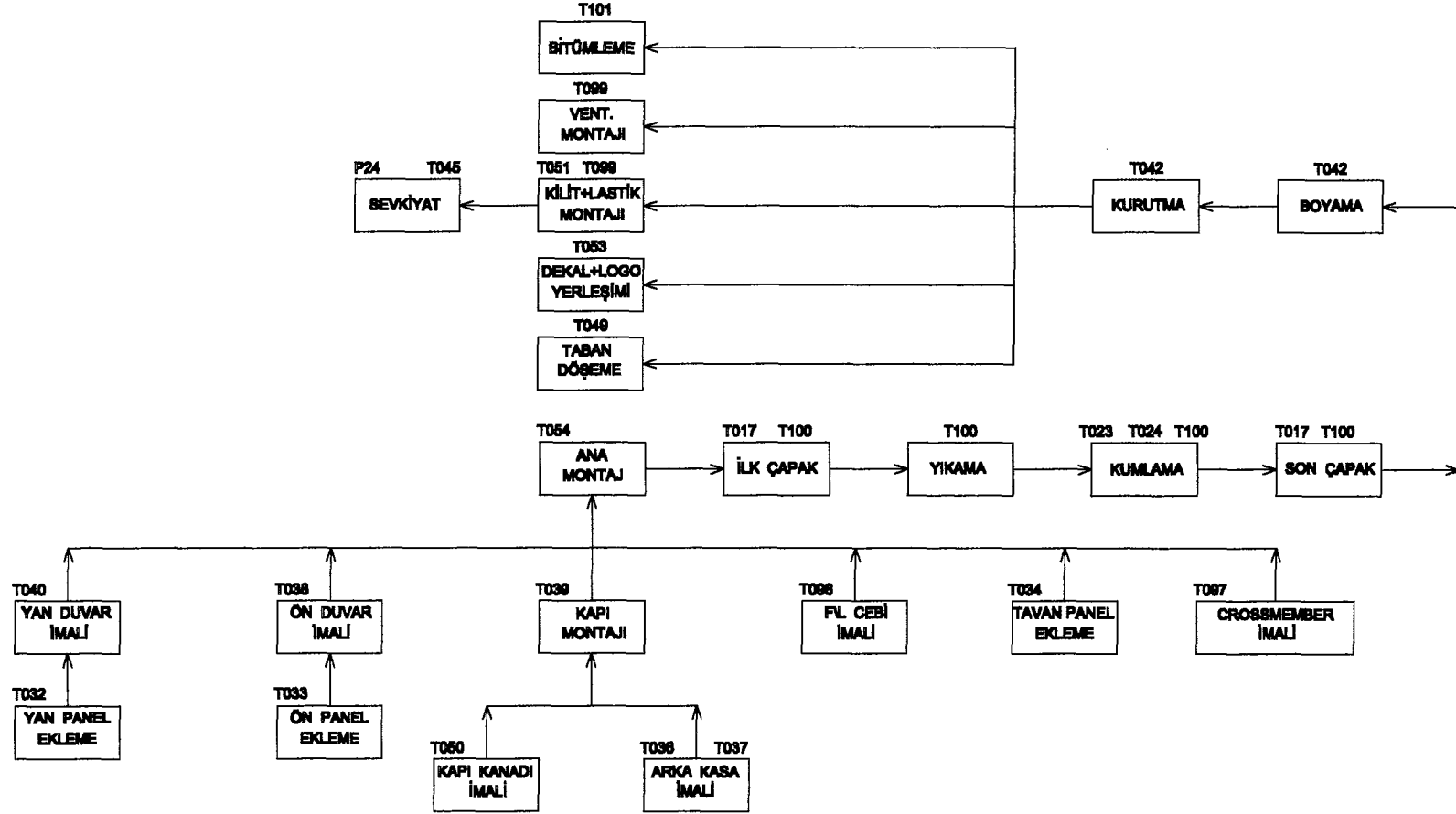
20 FOOT'LUK ÇELİK
KURU YÜK KONTEYNERİ
GENEL GÖRÜNÜŞÜ EK 4

KONTEYNER ÜRETİMİ YERLEŞİM PLANI





KONTEYNER ÜRETİMİ İŞ AKIŞ ŞEMASI



1992 - 1996 BİLANÇO DEĞERLERİ

	1992	1993	1994	1995	1996
AKTİF					
HAZIR DEĞERLER	150	1.818	38.857	9.469	19.665
MENKUL KIYMETLER				27.450	
TİCARİ ALACAKLAR (NET)	3.937	35.366	42.056	169.007	220.124
STOKLAR	15.271	48.703	143.234	263.273	382.881
DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	3.041	21.555	32.064	93.967	1.207.285
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI	22.399	107.442	256.211	563.166	1.829.962
İŞTİRAKLER	47.356	75.686	649.837	1.003.843	401.450
BAĞLI ORTAKLIKLAR					
M. DURAN VARLIKLAR	44.649	59.798	100.370	252.224	302.779
M. OLMAYAN DUR. VARLIKLAR					
DİĞER DURAN VARLIKLAR	27	2.099	417	1.399	1.584
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI	92.032	137.583	750.624	1.257.466	705.813
AKTİF TOPLAMI	114.431	245.025	1.006.835	1.820.632	2.535.775
PASİF					
KISA VADELİ YAB.KAYNAKLAR	43.772	110.667	368.445	693.631	1.459.028
UZUN VADELİ YAB.KAYNAKLAR	17.960	16.422	73.653	65.780	
YABANCI KAYNAKL. TOPLAMI	61.732	127.089	442.098	759.411	1.459.028
ÖDENMİ+SERMAYE	68.300	121.250	503.150	919.400	919.400
YEDEKLER VE FONLAR	10.868	25.135	65.406	138.186	140.778
GEÇMİŞ YIL ZARARLARI	-5.082	-26.470	-28.448	-4.133	-671
NET KAR (ZARAR)	-21.387	-1.979	24.629	7.768	17.240
ÖZKAYNAKLAR TOPLAMI	25.699	117.936	564.737	1.061.221	1.076.747
PASİF TOPLAMI	114.431	245.025	1.006.835	1.820.632	2.535.775

1992 - 1996 GELİR TABLOLARI

	1992	1993	1994	1995	1996
BRÜT SATIŞLAR	19.220	88.842	355.635	853.260	1.156.880
SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)				4	1.045
NET SATIŞLAR	19.220	88.842	355.635	853.256	1.155.835
S.M.M. (-)	18.237	47.301	215.392	560.741	713.195
BRÜT SATIŞ KARI	893	41.541	140.243	292.515	442.469
FAALİYET GİDERLERİ	8.099	9.221	48.699	79.773	141.665
FAALİYET KARI	-7.206	32.320	91.544	212.742	300.974
D.FAAL.OLAĞ.GEL. VE KAR	412	1.735	41.422	67.381	137.790
D.FAAL.OLAĞ.GİD. VE ZARAR (-)	937	7.607	11.349	25.399	47.958
FİNANSMAN GİDERLERİ (-)	13.648	28.366	94.371	242.510	379.468
OLAĞAN KAR	-21.379	-1.918	27.246	12.214	11.339
OL.DIŞI GELİR VE KARLAR	1	2	944	31	6.714
OL.DIŞI GİDER ZARAR (-)	9	63	3.561	4.477	813
DÖNEM KARI VEYA ZARARI	-21.387	-1.979	24.629	7.768	17.240
VERGİ D. YASAL YÜK. KARŞ.					
NET KAR (ZARAR)	-21.387	-1.979	24.629	7.768	17.240

1992 - 1996 GELİR TABLOSU İNDEKSLERİ

	1992	1993	1994	1995	1996
BRÜT SATIŞLAR	100	288	463	672	485
SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	100				
NET SATIŞLAR	100	288	463	672	484
S.M.M. (-)	100	161	294	463	313
BRÜT SATIŞ KARI	100	2.903	3.932	4.958	3.991
FAALİYET GİDERLERİ	100	71	151	149	141
FAALİYET KARI	100	380	418	547	436
D.FAAL.OLAĞ.GEL. VE KAR	100	263	2.518	2.476	2.693
D.FAAL.OLAĞ.GİD. VE ZARAR (-)	100	507	303	410	412
FİNANSMAN GİDERLERİ (-)	100	130	173	269	224
OLAĞAN KAR	100	6	132	109	104
OL.DIŞI GELİR VE KARLAR	100	125	23.638	469	54.058
OL.DIŞI GİDER ZARAR (-)	100	437	9.908	7.530	727
DÖNEM KARI VEYA ZARARI	100	6	129	105	106
VERGİ D. YASAL YÜK. KARŞ.	100				
NET KAR (ZARAR)	100	6	129	105	106

1992 - 1996 DÜZELTİLMİŞ BİLANÇO DEĞERLERİ

	1992	1993	1994	1995	1996
AKTİF					
HAZIR DEĞERLER	1.863	14.090	120.845	17.802	19.665
MENKUL KIYMETLER	0	0	0	51.605	
TİCARİ ALACAKLAR (NET)	48.898	274.087	130.794	317.733	220.124
STOKLAR	189.066	377.448	445.458	494.955	382.881
DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	37.769	167.051	99.719	176.658	1.207.285
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI	278.196	832.676	796.816	1.058.752	1.829.962
İŞTİRAKLER	588.162	586.567	2.020.993	1.887.225	401.450
BAĞLI ORTAKLIKLAR	0	0	0	0	
M. DURAN VARLIKLAR	554.541	463.435	312.151	474.181	302.779
M. OLMAYAN DUR. VARLIKLAR	0	0	0	0	
DİĞER DURAN VARLIKLAR	335	16.267	1.297	2.630	1.584
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI	1.143.037	1.066.268	2.334.441	2.364.036	705.813
AKTİF TOPLAMI	1.421.233	1.898.944	3.131.257	3.422.788	2.535.775
PASİF					
KISA VADELİ YAB.KAYNAKLAR	543.648	857.669	1.145.864	1.304.026	1.459.028
UZUN VADELİ YAB.KAYNAKLAR	223.063	127.271	229.061	123.66	
YABANCI KAYNAKL. TOPLAMI	766.711	984.940	1.374.925	1.427.693	1.459.028
ÖDENMİ+SERMAYE	848.286	939.688	1.564.797	1.728.472	919.400
YEDEKLER VE FONLAR	134.981	194.796	203.413	259.790	140.778
GEÇMİŞ YIL ZARARLARI	-63.118	-205.143	-88.473	-7.770	-671
NET KAR (ZARAR)	-265.627	-15.337	76.596	14.604	17.240
ÖZKAYNAKLAR TOPLAMI	654.522	914.004	1.756.332	1.995.095	1.076.747
PASİF TOPLAMI	1.421.233	1.898.944	3.131.257	3.422.788	2.535.775

1992 - 1996 DÜZELTİLMİŞ GELİR TABLOLARI

	1992	1993	1994	1995	1996
BRÜT SATIŞLAR	238.712	688.256	1.106.025	1.604.129	1.156.880
SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	0	0	0	8	1.045
NET SATIŞLAR	238.712	688.526	1.106.025	1.604.121	1.155.835
S.M.M. (-)	227.621	366.583	669.869	1.054.193	713.195
BRÜT SATIŞ KARI	11.091	321.943	436.156	549.928	442.469
FAALİYET GİDERLERİ	100.590	71.463	151.454	149.943	141.665
FAALİYET KARI	-89.499	250.480	284.702	399.955	300.974
D.FAAL.OLAĞ.GEL. VE KAR	5.117	13.446	128.822	126.676	137.790
D.FAAL.OLAĞ.GİD. VE ZARAR (-)	11.638	58.954	35.295	47.750	47.958
FINANSMAN GİDERLERİ (-)	169.508	219.837	293.494	455.919	379.468
OLAĞAN KAR	-265.527	-14.865	84.735	22.962	11.339
OL.DIŞI GELİR VE KARLAR	12	16	2.936	58	6.714
OL.DIŞI GİDER ZARAR (-)	112	488	11.075	8.417	813
DÖNEM KARI VEYA ZARARI	-265.627	-15.337	76.596	14.604	17.240
VERGİ D. YASAL YÜK. KARŞ.					
NET KAR (ZARAR)	-265.627	-15.337	76.596	14.604	17.240

KULLANILAN DÜZELTME KATSAYILARI (TEFE) baz alınarak hesaplanmıştır.)

	1992	1993	1994	1995	1996
KATSAYILI	12.42	7.75	3.11	1.88	1.00

1992 - 1996 BİLANÇO İNDEKSLERİ

	1992	1993	1994	1995	1996
AKTİF					
HAZIR DEĞERLER	100	256	6.487	956	1.056
MENKUL KIYMETLER	100				
TİCARİ ALACAKLAR (NET)	100	561	267	650	450
STOKLAR	100	199	235	261	202
DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	100	442	264	468	3.196
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI	100	299	286	381	658
İŞTİRAKLER	100	100	344	321	68
BAĞLI ORTAKLIKLAR	100				
M. DURAN VARLIKLAR	100	84	56	86	55
M. OLMAYAN DUR. VARLIKLAR	100				
DİĞER DURAN VARLIKLAR	100	4.851	387	784	472
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI	100	93	204	207	62
AKTİF TOPLAMI	100	134	220	241	178
PASİF	100				
KISA VADELİ YAB.KAYNAKLAR	100	158	211	240	268
UZUN VADELİ YAB.KAYNAKLAR	100	57	103	55	0
YABANCI KAYNAKL. TOPLAMI	100	128	179	186	190
ÖDENMİ+SERMAYE	100	111	184	204	108
YEDEKLER VE FONLAR	100	144	151	192	104
GEÇMİŞ YIL ZARARLARI	100	325	140	12	1
NET KAR (ZARAR)	100	6	129	105	106
ÖZKAYNAKLAR TOPLAMI	100	140	268	305	165
PASİF TOPLAMI	100	134	220	241	178

1992 - 1996 SEKTÖR KARŞILAŞTIRMALI ORANLAR

ORANLAR	ARA-92	SEKTÖR	ARA-93	SEKTÖR	ARA-94	SEKTÖR	ARA-95	SEKTÖR	ARA-96
Likidite Oranları (%)									
Cari Oran	51.17	162.26	97.09	155.28	69.54	145.26	81.19	150.89	125.42
Asit-Test Oranı	9.33	113.13	42.92	109.53	23.41	98.16	30.12	103.84	94.99
Nakit Oranı	0.34	16.40	1.64	23.15	10.55	21.19	5.32	34.70	1.35
Stoklar Dönen Varlıklar	68.18	27.47	45.33	26.76	55.90	29.29	46.75	27.92	20.92
Btoklar Aktif Toplamı	13.35	20.84	19.88	20.88	14.23	21.93	14.46	21.32	15.10
Stoklar Bağumluluk Oranı	285.65	184.63	223.50	184.95	230.10	185.20	249.44	155.03	375.92
Finansal Yapı Oranları (%)									
Kaldırac Oranı	53.95	60.01	51.87	66.94	43.91	70.31	41.71	66.38	57.54
Özkaynaklar/Aktif Toplamı	46.05	39.99	48.87	33.06	56.09	29.69	58.29	33.62	42.46
Özkaynaklar/Yab. Tay. Top.	85.37	66.63	92.80	49.39	127.74	42.22	139.74	50.66	73.80
Kısa Vadeli Yab. Kay./Pasif Toplamı	38.25	46.75	45.17	50.26	36.59	51.54	38.10	50.61	57.54
Uzun Vad. Yab. Kay./Pasif Toplamı	15.70	13.26	6.70	16.68	7.32	18.78	3.61	15.77	0.00
Uzun Vad. Yab. Kay./Devamlı Ser.	25.42	24.91	12.22	33.53	11.54	38.75	5.84	31.93	0.00
Maddi Duran Varlık/Özkaynaklar	84.73		50.70	51.44	17.77	64.94	23.77	54.31	28.12
Maddi Dur. Var./Uzun Vad. Yab. Kay.	248.60	141.11	364.13	101.96	136.27	102.66	383.44	115.80	
Dönen Varlıklar Aktif Toplamı	19.57	75.86	43.85	78.04	25.45	74.86	30.93	36.36	72.17
Maddi Duran Varlıklar Aktif Top.	39.02	18.71	24.40	17.01	9.97	19.28	13.85	18.26	11.94
Devir Hızları									
Stok Devir Hızı (Kez)	1.20	6.17	1.48	0.00	2.24	5.17	2.76	5.98	2.21
Alacakların Devir Hızı (Kez)	4.88	3.39	2.51	3.32	8.45	3.30	5.03	4.17	5.24
Çalışma Ser. Devir Hızı (Kez)	0.86	1.95	0.83	1.76	1.39	1.66	1.52	1.79	0.63
Özkaynak Devir Hızı (Kez)	0.86	3.70	0.75	4.16	0.63	4.18	0.80	4.07	1.07
Aktif Devir Hızı (Kez)	0.17	1.48	0.36	1.38	0.35	1.24	0.47	1.37	0.46
Karlılık Oranları (%)									
Kar ile Sermaye Arasındaki İlişki									
Net Kar/Özkaynak		23.58		34.26	4.36	7.16	0.73	28.77	1.60
Net Kar/Aktif Toplamı		8.25		11.33	2.45	2.13	0.43	9.68	0.68
Vergi Öncesi Kar+Fin. Gid./Pasif		24.37	10.77	25.13	11.82	24.62	13.75	29.43	15.64
Kar ile Satışlar Arasındaki İliş. Göst.									
Faaliyet Karı/Net Satışlar		14.92	36.38	16.31	25.74	20.68	24.93	18.11	26.04
Brüt Satış Karı/Net Satışlar	4.65	26.20	46.76	27.50	39.43	31.66	34.28	28.95	38.30
Net Kar Net Satışlar		5.57		8.23	6.93	1.71	0.91	0	1.49
SMM/Net Satışlar	95.35	73.80	53.24	72.50	60.57	68.34	65.72	71.05	61.70
Faaliyet Gid. Net Satışlar	42.14	11.29	10.38	11.20	13.69	10.98	9.35	10.84	12.26
Finansman Gid. Net Satışlar	-1.01	-50	31.93	6.82	26.54	16.04	28.12	9.56	32.83

İNDEKS	ARA-92	ARA-93	ARA-94	ARA-95	ARA-96
Birincil Karlılık Oranları					
Net Kar / Net Satışlar			100	13	22
SMM / Net Satış	100	56	64	69	65
Dönem Giderleri / Net Satış	100	25	32	22	29
Faiz Kom. Gid. / Net Satış	100	45	37	40	46
İkincil Karlılık Oranları					
Net Satış / Toplam Varlık	100	216	210	279	271
Net Satış / Toplam Alacaklar	100	51	173	103	107
Net Satış / DÜran Varlıklar	100	309	227	325	784
Net Satıyar / Toplam Stoklar	100	149	203	427	247
Birincil Verimlilik Oranı					
Kat.Değ.=Net Satış-(Direkt+End.Gid.)	100	243	1593	3589	6544
KD / Emek + Sermaye	100				
Emek Verimliliği					
KD / Kapsamdışı İşçi Sayısı	100	261	1552	3021	6370
KD / Kapsamıçi İşçi Sayısı	100	246	1403	3321	4583
KD / Taşeron	100	105	159	220	393
KD / İşçi Sayısı	100	127	387	708	1248
KD / Maaş + Ücretler	100				
Sermaye Verimliliği					
KD / Maddi ve Maddi Olmayan	100	167	270	319	391
KD / Maddi Varl.+Fin. Diran Varl.	100	196	283	355	942
KD / Maddi Varlıklar	100	203	761	716	1050
KD / Duran Varlıklar	100	196	283	355	940
KD / Makine ve Teçhizat	100	204	733	945	1640
İkincil Verimlilik Oranları					
MD / Pazarlanabilir Menk. Kıym.	100				
KD / Alacaklar	100	114	224	172	202
KD / Alacak Senetleri	100	100	116	112	100
MD / Hazır Değerler	100	112	106	155	149
KD / Stoklar	100	146	264	308	364

GELİR TABLOSU	1991	1992	1993	1994	1995
NET SATIŞLAR	6,606	19,220	88,842	355,635	853,256
SATILAN MALIN MALİYETİ (-)	(9,852)	(40,074)	(56,522)	(215,392)	(560,741)
BÜRÜT SATIŞ KARI (ZARARI)	(3,246)	(20,854)	32,320	140,243	292,515
FAALİYET GİDERLERİ				(48,699)	(79,773)
FAALİYET DIŞI GELİRLER	53	412	1,737	42,366	67,412
FAALİYET KARI (ZARARI)	(3,193)	(20,442)	34,057	133,910	280,154
FAALİYET DIŞI GİDERLER (-)	(846)	(946)	(7,670)	(14,910)	(29,876)
FINANSMAN (-)			(28,366)	(94,371)	(242,510)
DÖNEM KARI (ZARARI)	(4,039)	(21,388)	(1,979)	24,629	7,768

BİLANÇO AKTİF (MİLYON TL.)	1991	1992	1993	1994	1995
I- DÖNEN VARLIKLAR	19,214	22,399	107,442	256,211	563,166
A- HAZIR DEĞERLER/MENKUL KIYM.	124	150	1,818	42,642	36,919
B- KISA VADELİ TİCARİ ALACAKLAR	5,871	3,393	45,679	43,603	172,006
1. ALICILAR/ALACAK SENETLERİ	5,283	2,965	35,366	42,056	169,707
2. DİĞER TİCARİ ALACAKLAR	588	428	10,313	1,547	2,299
C- DİĞER KISA VADELİ ALACAKLAR	363	101	3,463	11,766	57,349
D- STOKLAR	12,152	15,713	48,703	143,234	263,273
1. İLK MADDE MALZEME	2,187	7,926	11,297	72,480	143,660
2. YARI/ARA MAMÜLLER	9,520	7,345	32,455	65,300	102,457
3. SİPARİŞ AVANSLARI	445	442	4,951	5,454	17,156
E- DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	704	3,042	7,779	14,966	33,619
II- DURAN VARLIKLAR	45,828	92,031	137,583	750,624	1,257,466
A- İSTİRAKLER (NET)	25,131	47,356	75,687	649,837	1,003,843
B- DİĞER UZUN VADELİ ALACAKLAR	24	26	27	27	523
C- MADDİ DURAN VARLIKLAR	20,673	44,649	61,869	100,760	253,100
1. M. DURAN VARLIKLAR (BÜRÜT)	26,593	62,785	87,978	157,507	355,918
2. BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR (-)	(9,911)	(18,136)	(28,181)	(56,747)	(117,857)
3. YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR	3,991				14,960
4. VERİLEN SİPARİŞ AVANSLARI			2,072		79
T O P L A M	65,042	114,430	245,025	1,006,835	1,820,632

BİLANÇO PASİF (MİLYON TL.)	1991	1992	1993	1994	1995
I- KISA VADELİ BORÇLAR	23,096	43,772	110,667	368,445	693,631
A- FİNANSAL BORÇLAR	11,135	27,512	76,014	230,826	524,551
1. BANKA KREDİLERİ	10,122	15,859	44,475	229,404	410,931
2. KREDİ ANA PARA TAKSİTLERİ	1,013	1,653	1,539	1,422	113,620
3. FİNANSMAN BONOSU		10,000	30,000		
B- TİCARİ BORÇLAR	8,444	667	8,062	32,910	35,736
C- DİĞER KISA VADELİ BORÇLAR	815	1,698	14,079	89,147	33,546
D- ALINAN SİPARİŞ AVANSLARI	2,702	6,457	920	9,536	70,289
E- BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		7,438	11,592	6,026	29,509
II- UZUN VADELİ BORÇLAR	3,673	17,960	16,422	73,653	65,780
A- FİNANSAL BORÇLAR	3,673	17,960	16,422	73,653	65,780
1. BANKA KREDİLERİ	3,673	2,960	1,422	73,653	65,780
2. TAHVİLLER		15,000	15,000		
III- ÖZ SERMAYE	38,273	52,698	117,936	564,737	1,061,221
A- ÖDENMİŞ SERMAYE	35,500	68,300	121,250	503,150	919,400
B- YEN. DEĞ. DEĞER ARTIŞI	7,855	10,867	25,135	65,406	138,187
1. MAD.DUR.VARL.DEĞ. ARTIŞI	7,792	10,795	25,135	64,492	137,273
2. İSTİRAKLERDEN DEĞER ARTIŞI	63	72		914	914
C- NET DÖNEM KARI (ZARARI)	(4,039)	(21,388)	(1,979)	24,629	7,768
D- GEÇMİŞ YILLAR KARI (ZARARI)	(1,043)	(5,081)	(26,470)	(28,448)	(4,134)
T O P L A M	65,042	114,430	245,025	1,006,835	1,820,632