

ULUSLARARASI REKLAMCILIĞI ULUSAL REKLAMCILIKTAN AYIRAN FAKTÖRLER

Mert UYDADI

M.Ü. Sosyal Bilimler M.Y.O., Öğretim Görevlisi

Abstract: International advertisers face many complexities not encountered by domestic advertisers. The most basic issue concerns the degree to which global advertising should be adapted to the unique characteristics of various country markets. Companies vary in the degree to which they adapt their advertising to local markets. In this article the differences between international advertising and national advertising have been studied for the adaptation without trouble.

I. GİRİŞ

Firmalar uluslararası pazarlara açılmaya başladıkça ürün, personel, pazarlar ve pazarlama planları ile ilgili sorunlar giderek daha önemli bir hale gelmektedir. Firma ve ajansların her ikisinin de diğer pazarlara başarılı bir şekilde girebilecek pazarlama stratejileri arayacak olmaları kaçınılmazdır. Alternatif ise her bir ülke için farklı bir pazarlama planı geliştirmektir.

Çok uluslu satışın parolalarından birisi de global pazarlamadır. Harvard Üniversitesi'nden Theodore Levitt'e atfedilmiş olunan bu terim, firmaların ürünleri için dünya çapında reklam ve pazarlama stratejileri geliştirebileceklerini iddia eder. Kavramın özünde ki varsayım; dünya üzerindeki bütün tüketiciler temel olarak benzerdirler ve benzer sunumlarla aralarındaki belirgin farklılıklara rağmen tepki göstereceklerdir.[1]

Global bir strateji fikri,uluslararası reklamcılara son derece çekici gelmektedir. Bu fikir tek ve koordine durumdaki bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesine imkan sağlayacaktır. Firmanın uluslararası pazarlama uzmanlığı, ortak kültür ve marka bilincinin koordinasyonu,uluslararası reklamcılığı firma için pratik bir seçenek haline getirmiştir. Yine de ürünün kabulü ve dağıtımındaki belli başlı farklılıklar dikkate alınmak zorundadır. Diğer yandan, reklam: ürünün maliyetini uluslararası bir yaklaşımla büyük ölçüde azaltabilir. Uluslararası televizyon reklamları her bir ülke için tamamen yeni bir reklam hazırlanması yerine sadece ses değişiklikleriyle gerçekleştirilecektir.

Pek çok durumda, firmalar daha geniş çaplı bir pazarlama ve reklam planı geliştirmektedirler. Bu plandan yola çıkarak potansiyel pazar olarak

değerlendirdikleri her bir ülkede mevcut olan özel kültürel, ekonomik ve dil farklılıklarını göz önünde bulundurarak gerekli uyarlamaları yapmaktadırlar. Uyarlamaların çoğunda, tüketiciler bu ürünleri hangi ülke kaynaklı olduklarına bakmaksızın aldıkları bir gerçektir. Bu yüzden global pazarlamanın faydalarının çoğunun tüketicilere değil de üretici firmaların çıkarları doğrultusunda olduğudur. Bu yüzden yurtiçi reklamcılıkta olduğu gibi uluslararası reklam planlarının geliştirilmesinde tüketiciye dayalı pazarlama kavramı uygulanmalıdır.

Uluslararası tanıtım, firmaların uluslararası pazarlama karmasında yer alan temel aktivitelerinden biridir. Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilen ürün, fiyatlandırıldıktan ve dağıtıldıktan sonra, tüketicilerin ürünün elde edilmesi ve değeri hakkında bilgilendirilmesi gerekir. İyi tasarlanmış bir tanıtım kampanyası, birbirini etkileyen ve aynı hedefe odaklaşılması sağlayan satış promosyonu, kişisel satış, halkla ilişkiler ve reklamdan oluşur. Uluslararası tanıtım stratejisi geliştirme beş basamaktan oluşmaktadır.

- 1- İç pazar yardımıyla tanıtım karmasını belirlemek
- 2- Dünya çapında standardizasyon ölçüsünü belirlemek
- 3- En etkili mesajları geliştirmek
- 4- Etkili medyayı seçmek
- 5- Dünya çapındaki pazarlama hedeflerine ulaşmak için gerekli yönetimi geliştirmek

Yabancı tüketicilerin giderek bilgilenmesi ve uluslararası rekabet reklamcılığın önemini arttırmaktadır. Çeşitli ülkelerden reklamcılar Amerikan know-how'larını satın alarak korkuluk rakipler haline gelmişlerdir. Uluslararası reklamcılık en iyi,kendi ülkelerinin dışındaki ülkelerdeki kar amaçlı ve kar amaçsız organizasyonların reklamcılık aktiviteleri olarak tanımlanabilir. Uluslararası reklam dünyası, reklamcılık endüstrisine hizmet eden ve uluslararası fonksiyon gösteren reklam acentalarını, medyanın araştırma firmalarını, televizyon üretim merkezlerini ve birçok

diğer firmaları içerir. Uluslararası işin içinde olan her firma, reklamcılığın yerel olarak yabancı pazarlarda olduğundan oldukça farklı bir biçimde işlendiğinin farkındadır.

Dünya ticaretinin uluslararası hale gelmesiyle reklam medyası ve hizmetleri dünya çapında bir gelişme göstermiştir. Son yirmi sene içinde medya kalitesi ve ulaşımında kolaylık artmıştır. Ülkeler arası büyük farklılıklar olmasına rağmen, çok uluslu firmalar ticari medyanın çeşitlerini arttırarak reklam ajanslarının sağladıkları destek hizmetlerini hem yerel, hem de dünya çapında geliştirmişlerdir.

Reklamcılıkta en çok artış, ülkelerdeki özel radyo ve televizyon istasyonlarının artmasıyla sağlanmıştır. Uydu yayımları ve kablolu yayın sisteminin gelişmesiyle reklamlar tüm ülkeleri kapsamıştır. Böylece kitlesel iletişim tüm dünyaya yayılmıştır.

Reklamcılık, hemen hemen tüm ülkelerde iletişim geleneklerini değiştirmektedir. Televizyon ve diğer ticari medyanın bulunmadığı ortamlarda bu medyaların yaygınlaştırılması için devamlı bir talep vardır. Kitlesel iletişimin ilerlemesi, bazı kavramların genişlemesine yol açar ve kültürel, siyasi, ekonomik entegrasyonu etkileyen ve hızlandıran en önemli etken sayılabilir.

Uluslararası reklam medyasının gelişimi, uluslararası pazarlamanın gelişmesi açısından da önemlidir. Dünyanın birçok yerinde tüketiciler ürünleri satın almak için yeterli gelire sahiptirler, ancak dünya pazarlarının bir parçası olmadıkları için ürünle ilgili bilgilerden yoksundurlar.

II. ULUSLARARASI REKLAMCILIĞIN STANDARTLAŞMASI VEYA ESNEK OLMASI

Uluslararası bir reklamcı, temel reklamcılık politikalarıyla yaratıcılığın uygun bir çevre geliştirir. Reklamcılığın her bir aktivitesi; merkezci veya merkezci olmayan yönetim, yerli veya yabancı reklam ajanslarının kullanımı, bütçe tahsis etme, kopyalama, medya, araştırma, geliştirme gibi konuları kapsayan temel politikalara ihtiyaç duymaktadır.

Bu politikalarından en çok tartışılan, ülkeden ülkeye farklılık gösteren reklam çeşitlendirme ölçüsüdür. Bir görüş ülkeler farklılık gösterdiği için reklamların ülkelere özgü olması gerektiğini savunmaktadır. Firmadaki yöneticiler, uygun ve etkili reklamın yapılması için her ülkeye özel ayrı bir kampanya uygulanmasını istemektedir. Diğer bir görüş, tüm dünya pazarında standart bir reklam kampanyasını savunmaktadır. Bunun yararı; tüm pazarlarda aynı biçimde etki yaratma, önemli maliyet tasarrufları ve daha iyi bir koordinasyondur.

Reklamın standart veya esnek olması coğrafyadan çok çekici modellere bağlıdır. Değişik pazarlardaki

tüketiciler, benzer ürünleri farklı nedenlerle satın alıyorsa, reklam kampanyaları bu nedenler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Buna karşın tüketiciler benzer uyarılara aynı tepkileri veriyorsa reklam mesajlarını çeşitlendirmek anlamsızdır.

Uluslararası reklamcılıkla maliyetler kontrol altında tutulur ve dünya çapındaki tanıtım programları kolaylıkla koordine edilir. Ancak, ülkeler arası pazar farklılıkları tanıtım programlarının o ülkeye adapte edilmesini gerektirir. Çünkü uluslararası reklamcılıkta herhangi bir pozisyonun en iyisi olduğu konusunda çok az durumlar mevcuttur.

Ürün, fiziksel bir nesne olmaktan öte alıcıların beklentilerini tatmin eden bir bütündür. Ürünün tatmin etmesi ve yararlılığı, birincil fonksiyonudur. Bunun yanı sıra, kültürel değerleri ve gelenekleri de kapsar. Değişik kültürler ürünün birincil fonksiyonu karşısında aynı yararları beklerler. Örneğin, fotoğraf makinasının fotoğraf çekmesi, saatin zamanı göstermesi beklenir. Ancak, diğer özellik ve psikolojik katkıların çok büyük önemi vardır. Bir fotoğraf makinasından beklenen farklı beklentileri ele alalım. A.B.D.' de kolay bir operasyonla çekilen mükemmel resimler beklenmektedir. Almanya ve Japonya'da makine mükemmel resimler çekmelidir ancak resimlerde sanatsal bir yan bulunmalıdır. Afrika'da ise ev halkının yalnızca bir kısmı makinayı kullanıyorsa işe yaramıyor demektir. Bu üç pazarda da birincil fonksiyonlar olarak mükemmel resimler istenmektedir. Ancak makinadan beklenen extra yarar ve tatmin kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Uluslararası reklamlarda temel mesaj standartize edilmekte ancak yerel duruma göre mesaja bir derece esneklik getirilmektedir. Böylece kültürel değişikliklere yer verilerek standartizasyonun ekonomik yararları arttırılmaktadır.[2]

Uluslararası veya yerel değişikliklere uyarlanmış standart reklamcılığın arasındaki tartışmalar mutlaka devam edecektir. Hangisinin uygun olacağı üründen ürüne farklılık göstermektedir. Pazarlar birbirine benzer olma yönünde hızla değişmektedir. Ancak dünya hala aynı istek ve beklentileri karşılayan homojen bir pazar olmaktan uzaktır. Bu nedenle standardizasyona engel birçok etken bulunmaktadır.

III. ULUSAL VE ULUSLARARASI REKLAMCILIĞI FARKLI KILAN YÖNLER

Uluslararası rekabetin ve pazarlamanın karmaşıklığının artması sonucu reklamcılardan en üst yaratıcılık seviyesi beklenmektedir. Dünyanın her yerinde reklamcılar, değişik ürünlerin benzerlikler göstermesi ve uzmanlaşmanın artması sonucu kendi yeteneklerini geliştirmektedirler. Ancak yasa ve vergiler, kültür, medya, ürün ve maliyet sınırlamaları gibi faktörlerle ulusal ve uluslararası reklamcılık ayrılmakta

farklılıklar yaratılmakta böylelikle yaratıcılık en ön plana çıkmaktadır.

III.1. YASALAR VE VERGİLER

Uluslararası reklamcılığın önünü kapayan büyük engellerden birisi de bir ülkeden diğerine geçildiğinde karşılaşılan geniş düzenleme farklılıklarıdır. Bazı ülkelerin reklamları daha sık denetlemesi sonucu, reklamlar ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Yasalar; reklama ayrılan bütçe, kullanılan medya, reklamı yapılan ürünün cinsi, fiyatın reklama yansıtılması, kopya ve telif hakları gibi konularda sınırlandırma getirebilir. Örneğin, Almanya'da reklamlarda karşılaştırmalı üstünlük kullanmak yasaktır. Başka marka bir deterjanın çamaşırları temizlemediği ileri sürülerek kendi deterjanının reklamını yapmak yasaktır. Kendi ürünlerinin en iyi olduğunu savunanlar rakiplerin yasal tehditleriyle karşı karşıya kalırlar.

Kuveyt'te devlet kontrolündeki televizyonda günde sadece otuziki dakika ve öğlenleri olmak üzere reklamlara izin verilmektedir. Reklamlarda abartılı tanımlamalar, ahlaksız kelimeler, korkulu, nefret veya öfke dolu sözler, aykırı giyim ve danslar, yarışmalar, rekabeti arttıracak nesnelerin kullanılması yasaktır. Sigara, kibrit, ilaç, içki, havayolları çikolata ve şeker reklamları kesinlikle yapılamaz.[3]

Hangi reklamın daha dürüst veya doğru olduğu konusundaki yorumlar ülkelere göre değişmektedir. Bir ülkede doğru kabul edilen, bir başka ülkede yasak olabilir. Yasalar ve vergiler reklamları standartizasyonu konusunda önemli bir engeldir.

III.2. DİL SINIRLAMALARI

Dil farklılıkları uluslararası reklamcılar tarafından karşılaşılan en belirgin problemdir. Dil, yanlış kullanımda reklamla iletişimin etkinliğini azaltan en önemli etkenlerden biridir. Değişik ülkelerdeki değişik diller, aynı ülkedeki şive farklılıkları, konuşma ve yazma dili arasındaki nüanslar problem yaratmaktadır.

Reklamcılar biraz geç de olsa reklamların bir dilden diğerine çevrildiğinde anlamını yitirdiğini görmüşlerdir.

Reklam çoğu zaman dil içindeki nüansları kullanmaktadır. Argo ve kendine has kelime kullanımları, çevrildikleri dilde bir anlam taşımamakta ve daha da kötüsü tamamen değişik ve bazen de olumsuz anlamlara gelebilmektedir. Bu yüzden çevirmenler, etkin, belirli bir dilin, özelliklerini taşıyan çevirilerde sayısız problemle karşılaşmaktadır ve bu da iletişimi zorlaştırmaktadır. Soyutlama, kısa ve özlü yazma, az kelime kullanma gibi reklamcılarının en etkili metotları çevirmenlere zorluk çıkarır. Ülke içindeki değişik kültürel kalıtım ve eğitim özelliklerine göre en basit

cümle ve kavramların bile farklı yorumlanması iletişimi engeller. Gündelik kullanılan kelimeler bile farklı kültürlerde farklı anlamlara gelmektedir.[4]

Okur yazar oranı düşük ülkelerde iletişim zorlaşır ve sözlü medyanın kullanımında daha çok yaratıcılık gerekir. Bir ülkede birden fazla dilin konuşulması da ayrı bir problemdir.

III.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Değişik kültürlerden insanlarla iletişim kurmak, reklamcılıkta yaratıcılık konusunda karşılaşılan en büyük sorunlardan biridir. Kültürel faktörlerin kişilerin algılamalarını etkilemeleri nedeniyle iletişim kurmak daha zordur. Bir toplum içinde farklı algılamalar mevcutsa, her bir algılama grubuna verilecek mesaj da farklı olmalıdır.

Reklam sadece ürünler hakkında bilgi taşımaz. Aynı zamanda bir ülkenin değerlerini ve kültürel standartlarını da iletir. Uluslararası reklamcılar belirlenmesi en zor olan değerlerin bir ülkenin kültürel yapısı olduğunu ve bunun da ürün tanıtımının başarısı için hayati öneme sahip bulunduğunu bilmektedirler.

Kültürel farklılıkların bilinmesi, reklamın başarıya ulaşmasını sağlar. Uluslararası reklamcılar kültürel adaptasyonları gerçekleştirmeye başlamışlardır. Reklamcılarının bilmesi gereken en önemli konulardan da biri renklerin farklı kültürlerde değişik anlamları sembolize ettikleridir. Beyaz; Avrupa'da saflık anlamına gelmekte iken, Asya'da ölümlü özdeşleşmektedir. Ayrıca uzman bir reklamcı, batıda siyahın ve doğuda beyazın otomatik olarak ölümü çağrıştırdığını bilmelidir. Renk; iletişimde küçük bir ayrıntıdır, ancak her kültürdeki anlamı bilinirse doğru rengin seçimi kolaylaşır.

Gelenekler nedeniyle ortaya çıkan farklı algılamalar, aşılması zor bir konudur. Hong Kong'daki pazar araştırmalarına göre peynir yabancılar tarafından kabul edilmekte, Çinliler tarafından ise reddedilmektedir. Çinlilere göre vücut sıcaklığı çok önemlidir. Sıcak süt sıcaklık verirken, ılık süt soğukluk verir. Brandy desteklediği halde, viski zararlı kabul edilmektedir.

A.B.D.' de bir erkeğin kadın vücuduna dokunduğu bir sabun reklamı Japonya'da kabul görmez. Çünkü bir erkeğin kadınla aynı banyoda olması tabudur.[5]

Reklamcılar, ülkelerarası kültür farklılıklarıyla uğraştıkları yetmezmiş gibi bir de aynı kültür içindeki farklılıkları gözönüne almak zorundadır. Örneğin; Hong Kong'da on çeşit kahvaltılık alışkanlığı mevcuttur. Gençler yaşlılardan, taşrahılar şehirlilerden farklılıklar göstermektedir. Bunun yanında geleneklerin değişmesi gibi problemler vardır. Çoğu ülkede, insanlar alışkanlıklarına bağlıdır, ancak davranışlarında bazı değişiklikler yapmaya isteklidirler. Birkaç yıl öncesine

kadar Japonya'da neskafeinin pazarlanması imkansız olduğu halde, şimdi gençlerin favori içeceği haline gelmiştir. Böylelikle kendilerini Avrupalı hissetmektedirler. Kahve içme alışkanlığı Japonya'da hazır kahve ile kazandırılmıştır, ancak başka bir kahve ürünü için pazar bulunmamaktadır.

III.4. MEDYA SINIRLAMALARI

Medya ile yaratıcılığa sınırlamalar getirilebilir ve pazarlamacılar diğer pazarlama karması elemanlarını kullanmaya zorlanabilir. Hemen hemen her ülkede aynı çeşit medyalar bulunmasına karşın, ülkeden ülkeye farklılık gösteren bazı özel durumlar ve problemler olabilir. Uluslararası reklamcılıkta dikkate alınması gereken ana faktörler: kolay ulaşılabilirlik, maliyet ve kullanılacak medyanın tipidir.

Bölgesel farklılıklar ve pazarla ilgili veri eksikliği nedeniyle bu faktörlere daha fazla önem vermek gerekebilir. Reklam kuşağındaki reklam sayısının çokluğu, ülkedeki medya sayısının fazlalığı, medyaların pazarın sadece belli bölümlerine hitap etmeleri ve reklam çizelgelerinin önceden belirlendiği durumlarda reklamcılarının tüm yeteneklerini sergilemeleri gerekmektedir.

Çoğu ülkede kullanılan medyanın fiyatları pazarlığa açıktır. Medya maliyetlerini düşürmek için reklam ajansları tarafından indirimler yapılabilir. Müşteriyle iletişim kurmanın maliyeti ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı pazarlarda ise reklam sürelerinin kısa olması nedeniyle fiyatlar daha yüksek hızla artmaktadır.

Uluslararası reklamcılıkta en önemli zıtlıklardan biri, bazı ülkelerdeki medya çeşidinin çok, bazılarında ise az olmasıdır. Bazı ülkelerde kullanılan reklam malzemeleri nedeniyle bazı medyalar devlet tarafından yasaklanmıştır. Bu durum daha çok radyo ve TV' de gözlenir. Çoğu ülkede, teklif edilen reklamların hepsini yayımlayan çok az dergi ve gazete vardır. Bunun tersi olarak, bazı ülkelerdeki gazete sayısı, reklamcının hepsinin maliyetini karşılayamayacağı kadar çoktur.

Maliyet nedeniyle ortaya medyayı takip etme problemi çıkmaktadır. Burada iki zorluk mevcuttur. İlki reklamları halkın bazı kesimlerine ulaşılamaması, ikincisi ise takip oranı hakkındaki bilgi yetersizliğidir. Birçok pazarda tüketicilere ulaşmak için birkaç medya birden kullanılmaktadır. Bu ülkelerin bazılarında, medya nedeniyle pazar ekonomik olmayan dilimlere bölünmüştür. Tirajın belirlenmesi ise ayrı bir zorluktur. Birçok ülkede denetim büroları olmasına karşın doğru bir tiraja ve okuyucuyla ilgili bilgilere ulaşmak güçtür. Gazete tirajları çok abartılıdır aynı zamanda radyo ve TV izleyicilerini ölçmek çok zordur, ancak en azından coğrafi olarak belirlenebilmektedir. [6]

Ulaşılan tüketicilerin sayısı bilinse bile, bu pazarın yapısı hakkında bir takım kuşku olabilir. Uluslararası pazarlamada en çok zorlanılan konulardan birisi de, pazarla ilgili veri elde etmektir. Gelir, yaş, coğrafi dağılım gibi en temel veriler bile kolay elde edilemeyebilir. Doğru pazar verilerine ulaşılabilirse, değişik medyalar ile ulaşılan tüketici farklılıkları ve ülkeler arası farklılıklar kolayca anlaşılabilir. Ufak bir ülkede bile, sınırları içinde birçok alt kültür mevcut olabilir. Reklam ajansının hedefi, tüm pazarı kapsayacak bir medyayı seçmektir.

III.5. ÜRETİM VE MALİYET SINIRLAMALARI

Bütçenin gereksiz olduğu veya kötü baskı, kötü kaliteli kağıt gibi üretim sınırlamalarının bulunduğu durumlarda yaratıcılık ayrı bir önem kazanır. Küçük pazarlardaki düşük maliyetlerle üretim yapma zorunluluğu başka sorunlara da yol açar. Örneğin: reklam panolarıyla elde edilecek gelir büyük afişlerin üretimini karşılamıyorsa, el afişleri kullanılacaktır. Bazı durumlarda ise bir ülkede hedeflenen pazarın hepsine ulaşabilmek amacıyla, birden fazla dil kullanılabilir. Bu durumda reklam birden fazla dilde yayımlanmak zorundadır. Buda maliyet ve üretim sınırlamaları demektir.

IV- SONUÇ

Uluslararası reklamcılıkta akla gelen ilk soru "Reklamı hangi dereceye kadar bir ülkeden diğerine adapte etmek durumundayız" olacaktır. Reklamcılıktaki bu farklılıklar dünya çapındaki standart reklam kampanyaları için büyük engeldir. Hedef pazara bir mesaj verirken, birçok ülkede etkin iletişim kurulabiliyorsa reklamlar standart hale getirilir yoksa yerel özelliklere göre uyarlanır. Satışları arttıran reklamın standart olması veya çeşitlilik göstermesi değil, pazarın mesajı doğru algılayabilmesidir.

KAYNAKLAR

- [1] LEVITT Theodore, "Globalizations Of Markets", Global Marketing Perspectives, Edit By Jagdish Sheth ve Abdolreza Eshghi, South-Western Publishing Co., 1st Edition, 1989
- [2] DUNN S. Watson BARTON M. Arnold KRUGMAN M. Dean REID N. Leonard, Advertising, The Dryden Press, 7th Edition, 1990
- [3] KEEGAN J. Warren, Global Marketing Management, Prentice Hall, 4th Edition, 1989
- [4] COTEORA R. Philip, International Marketing, Irwin Inc., 6th Edition, 1987
- [5] RUSSELL Thomas Ronald W., Kleppner's Advertising Procedure, Prentice Hall, 4th Edition, 1993
- [6] KOTLER P ARMSTRONG G., Marketing An Introduction, Prentice Hall International, 3rd Edition, 1993.

GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİNDEN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ YAKLAŞIMINA GEÇİŞ

Şule GÖKŞENLİ

M.Ü. Almanca İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

ABSTRACT: *Giving the first changings in the economical and technological environments. The traditional cost accounting systems are losing there importunes day by day. The traditional cost accounting systems are analyzing the existing data and the estimated costs. There for the intention for the strategic cost accounting management is of great importance. The modern cost accounting analysis calculate and analyzes the costs first at the organization level and after that the production level. For this reason the cost unite are in the foreground. There calculation for different departments becomes more important. In this article three methods of the strategic analysis methods are explain: Product Life Cycles, Target Costing and Process Based Calculation.*

For a better use end the improvement of the strategic cost analysis this methods should be coordinated accordingly. For this coordination the technology improvements and strategic planing should be within the cost accounting and than a systems should be established.

I. GİRİŞ

Geleneksel maliyet sistemleri, gelişen ekonomik çevrede gittikçe yetersiz kalmakta ve önemini yitirmektedir. Geleneksel maliyet muhasebesinin mevcut verileri ve geleceğe yönelik olarak öngörülen maliyetler analiz edilmektedir. Modern maliyet analizinde ise maliyetler, mamule gelene kadar ilk önce organizasyon boyutunda ele alınmakta ve analiz edilmektedir. Bunun için de faaliyet birimleri esas alınmakta, yani işletmenin faaliyetleri, analizde ön plana çıkmaktadır. Mamul düzeyine inene kadar her departmandaki maliyetlerin saptanması önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle temel kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde geleneksel maliyet muhasebesi, yapısı ve görevleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde stratejik maliyet muhasebesinin gelişim süreci ve bu süreç içerisinde işletmenin ve geleneksel maliyet muhasebesinin nasıl etkilendiği ifade edilmektedir. Geleneksel maliyet muhasebesinin, birtakım ekonomik ve teknolojik gelişmeler neticesinde yetersiz kalması sebebiyle stratejik maliyet yönetimi yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Dördüncü bölümde, modern maliyet muhasebesinin gelişme ve değişim noktaları ele alınmıştır. Güncel gelişme eğilimleri ve uygulanabilecek

modern stratejik maliyet analiz yöntemleri açıklanmıştır. Bu makalede şu sorulara cevap aranmaktadır:

- 1) Maliyet muhasebesi ve analizi nasıl gelişmiştir?
- 2) Hangi gelişmeler, maliyet muhasebesini etkilemekte ve bundan dolayı ne tür sorunlar ortaya çıkmaktadır?
- 3) Stratejik maliyet yönetimi için yeni yöntemler mevcut mudur ve pratik yaşamda uygulama olasılığı yüksek midir?

II. TEMEL KAVRAMLAR

Temel kavramlar üzerinde bir anlaşma sağlandığı takdirde konular daha iyi anlaşılacaktır. Bu yazıda önem taşıyan birtakım temel kavramlar ve açıklamaları şunlardır:

1) **Maliyet:** Muhasebede, belirli bir sonucu elde etmek için katlanılan, bir değer birikimi yaratan ve parayla belirtilebilen fedakarlıktır [1].

2) **Maliyet Analizi:** Maliyet oluşumu, maliyet gelişimi ve bunların kapasite kullanım oranı ile ilişkileri analiz edilmektedir. Bunlar, başlıca 5 grupta ele alınmaktadır [2]:

- a) Statik analiz olarak maliyet yapısı.
- b) Dinamik analiz olarak maliyet yapısı.
- c) Maliyetlere bağlı değişkenlerin analizi.
- d) Maliyet sapmalarının analizi.
- e) Maliyet - kar kontrolünün bir önceki aşamasını oluşturan verimlilik analizi.

3) **Stratejik Maliyet Muhasebesi Yönetimi:** Bir firmanın vereceği stratejik kararlar, gelecekteki rekabet gücünü etkilemekte ve işletmenin kapasitesini uzun vadede yönlendirmektedir. Bu yüzden geleneksel maliyet muhasebesinde maliyetle ilgili birimlerin direkt ya da endirekt yüklenmesine göre organizasyonun

oluşturulması ve dolayısıyla maliyetlerin belirlenmesi ve analizi yerine bilgiye dayalı modern stratejik maliyet analizi uygulanmaktadır. Stratejik maliyet analizinde maliyet ve fiyatlar, satış miktarı, piyasa payı gibi faaliyet birimleri hakkında bilgi edinilmekte ve bu bilgiler doğrultusunda işletme, rekabet ortamında konumunu belirlemektedir [2].

III. GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİ

III.1. Genel Bakış

Mevcut maliyet muhasebesi verileri ve geleceğe yönelik öngörülen maliyetler, iki açıdan analiz edilerek çeşitli karar almalarında kullanılmaktadır:

1) Belirli faaliyet aralığında üretim hacminde sabit giderler ve değişken giderler. Ancak şunu belirtmek gerekiyor ki uzun vadede tüm giderler, değişken niteliğini taşırlar.

2) Maliyetle ilgili birimlerin direkt ya da endirekt yüklenmesine göre organizasyonun oluşturulması ve dolayısıyla maliyetlerin belirlenmesi ve analizi (gider türlerine göre).

Anahtar: Direkt işçilik saatleri.

Gider Türleri

- Endirekt Madde Giderleri
- Elekt.-Su Giderl.
- Bak.-Onarım Gid.
- Yard. İşç. Gid.
- Maaş Gid.
- Sosyal Gid.
- Amort. Gid.
- Ambar Gid.

Gider Yerleri

- Satınalma Gid.
- Üretim Gid. Yeri
- Yönetim Gid. Yeri
- Pazarlama Gid. Y.

Gider türleri, yükleme anahtarları ile gider yerlerine dağıtılmaktadır. Bu gider yerlerinde mamuller ele alınarak maliyet hesaplamaları gerçekleştirilmektedir.

Gider yerlerini kısaca açıklarsak:

Satınalma Gider Yeri: Madde ve malzeme alımı, denetimi, yönetimi.

Üretim Gider Yeri: Esas, yardımcı üretim ve yardımcı hizmet gibi gruplara ayrılmakta ve dökümhane, demirhane, montaj, teknik müdürlük, kesme, bükme, vb. işyerleri, bu gruplar içinde sayılabilmektedir.

Yönetim Gider Yeri: Ticaret müdürlüğü, finansman müdürlüğü, muhasebe müdürlüğü, halkla ilişkiler müdürlüğü, vb.

Pazarlama Gider Yeri: Reklam, satış, depolama, dağıtım.

III.2. Geleneksel Maliyet Muhasebesinin Yapısı ve Görevleri

Bugünkü maliyet muhasebesi ve yöntemlerinin gelişimi, teorik ve pratik hayatta tekdüze bir gelişim çizgisi izlenmemiştir. Amerika, Japonya ve Almanya gibi endüstri ülkelerinde gelişmeler farklı boyutlarda olmuştur. Ancak maliyet muhasebesinin yapı ve görevleri konusunda genel kabul görmüş ilkeler saptanmıştır [3].

Maliyet muhasebesi, maliyet türleri hesaplarını, maliyet merkezi hesaplarını ve maliyet birimleri hesaplarını da kapsamaktadır. Maliyet türleri hesapları, tüm maliyet yapısının özünü yansıtmaktadır. Eğilim olarak görülmektedir ki maliyet türlerinin hesaplanması, finans muhasebesi, yönetim muhasebesi ve malzeme muhasebesi tarafından da değerlendirmeye alınmaya başlanmıştır [3].

Maliyet merkezi hesapları ise maliyetlerin planlanması ve kontrol fonksiyonunu da üstlenmektedir. Maliyet birimleri ise maliyet muhasebesinin son aşamasını oluşturmaktadır ve her bir hesap birimi için oluşan maliyetleri belirtmektedir. Geleneksel maliyet analizinin görevleri, başlıca üç grupta ele alınmaktadır [3]:

1) Mamul ve yarı mamullerin değerlendirilmesi; dolayısıyla geçmişe yönelik verilerle çalışılmaktadır.

2) Birim başına ürünlerin hesaplanması. Ürünlerin tavan ve taban fiyatlarının belirlenmesi ve karar birimlerinin oluşturulması da önem taşımaktadır.

3) Stratejik yönetim ve karlılık kontrolünde de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Maliyet muhasebesi, bu durumda sadece geleceğe dönük maliyet bilgilerini yönetime aktarmaktadır.

IV. STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ GELİŞİM SÜRECİ

Maliyet muhasebesinin yapısı hakkında genel kabul görmüş ilkeler olmasına rağmen maliyet muhasebesi sistemleri konusunda tartışmalar oldukça

yoğundur. Maliyet muhasebesi sistemleri, birçok konuda gelişme göstermiştir. Bu konudaki gelişmeler, gerçek maliyet hesaplamasından başlayarak normal maliyetlerin hesaplanmasından bütçelenmiş maliyetlerin hesaplanmasına kadar gerçekleşmiştir. En son gelişme olarak esnek bütçeleme ön plana çıkmaktadır. Esnek bütçeleme yardımı ile firmanın faaliyetlerini planlama, yönlendirme ve kontrolü için birçok bilgiler elde edilmektedir. Bu sistemin temeli, atölye tipi imalata dayanmaktadır. Ancak bu sistem, yüksek direkt işçilik giderine ve esnek olmayan varlıklara sebep olmaktadır [4].

Ancak 1950'li yıllardan itibaren uygulanan maliyet muhasebesine piyasadan tepkiler gelmeye başladı ve direkt maliyet muhasebesi yaklaşımının koşullara daha uygun olduğu iddia edilmeye başlandı. Uygulamada ise tam maliyetlemeye dayalı muhasebe uygulanmaya devam edildi. Ancak uygulamada sabit maliyetlerin yarattığı birtakım sorunlar sebebiyle karar alma aşamasında direkt maliyet yöntemi gözde hale gelmiş ve 50'li yıllardan itibaren çeşitli varyasyonlarla uygulamaya konulmuştur. Örneğin direkt maliyet ve katkı payı hesaplamaları. Ancak uygulamada bu hesaplamaları gerçekleştirmek için birçok veri gerektiğinden genelde firmalar, bu sisteme dikkatli yaklaşmışlar ve "Direct Costing" hesaplama yöntemini benimsemişlerdir [4].

Software sistemlerinin geliştirilmesi ile birlikte birçok maliyet hesaplama yöntemleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu yöntemlerde, hem kısmi, hem de tam maliyet hesaplamaları kullanılabilirliydi. Maliyet muhasebesinin birçok varyasyonları ve sistemleri olmasına rağmen birçok sorun ve cevaplanamayan sorular mevcuttu. Özellikle birçok işletmede organizasyon yapısının değişmesiyle birlikte bu sorunlar daha da büyümektedir [5].

Maliyet muhasebesini, yeni şartlara göre oluşturmak ve bu oluşumu eleştirebilmek için ilk önce güncel gelişmeleri açıklamak gerekiyor. Maliyet muhasebesinin bugünkü durumunun ve gelişme eğiliminin önemi, işletmelerin uzun vadeli rekabet güçlerini oluşturma ve geliştirme temelinde yatmaktadır. Rekabet avantajları, stratejik işletme politikaları ve gelişmiş teknoloji ile elde edilmektedir. Ancak bu gelişme süreci içerisinde başka noktalar da gözönüne alınmalıdır.

Stratejik işletme politikaları ve gelişmiş teknoloji, süreç içerisinde birbirini etkilemektedir. Teknolojik yapı, özellikle otomasyon derecesi, seçilen stratejiye göre şekillenmektedir. Diğer taraftan ise varolan teknoloji, işletmenin stratejisi için bir çerçeve oluşturmaktadır. Stratejik işletme politikaları ve gelişmiş teknolojinin gelişme eğilimleri, maliyet muhasebesini etkilemekte ve

bugüne kadar uygulanan yöntemlerin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır; çünkü işletmenin organizasyon boyutu ön plana çıkmaya başlamıştır [5].

Artan rekabet dinamiği sebebiyle işletme stratejisi ve teknoloji arasında, diğer taraftan da maliyet muhasebesi ile güçlü bir ilişki oluşmaktadır. Gelişme eğilimleri ve bu gelişmelerin sonuçları, başlıca iki grup altında incelenmiştir[6]:

a) İşletmelerin, ekonomi ile iç içe geçmesi ve globalleşme sürecinin artması, rekabet gücünü tehdit etmektedir. Bu sebepten dolayı işletmeler, varlığını ve dolayısıyla rekabet gücünü sürdürebilmek için belirli stratejiler oluşturmalarıdır, böylece değişen çevre koşullarına da uyum sağlama kolaylaşmaktadır.

Strateji seçimi ise müşterinin eğilimleri doğrultusunda ve ürün yapısına göre oluşmaktadır.

a1) Geleneksel maliyet analizinde ürün maliyetlerinin önemi çok büyüktür. Ancak gittikçe artan rekabet gücü, maliyetlerin düşürülmesine yolaçmaktadır. Özellikle işletme, maliyetleri düşürerek piyasada payını artırma stratejisi izlediği zaman artan rekabet gücünü hissetmektedir. Stratejik planlamada, minimum maliyetin önemi, işletmenin faaliyet birimlerinde ortaya çıkmaktadır. Böylece lojistik ve denetim birimlerinin önemi de artmaktadır.

İşletme, uzun vadeli gelişmeleri tahmin edebilmekte ve bu noktada, ürünün yaşam devresi yöntemi uygulanabilmektedir. İşletmenin gelecekteki rekabet gücü, düşük yaşam devresi maliyetleri olduğu zaman sürmektedir, yoksa salt düşük ürün maliyetleri, karar verme aşamasında yanlış sonuçlara yolaçmaktadır.

İşletmenin, ürün-piyasa stratejisine göre bir ürünün maliyetinin en fazla ne kadar olması gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Bu durum, geleneksel ile modern stratejik maliyet analizi arasındaki farklardan birini oluşturmada ve geleceğe yönelik işletme politikaları oluşturulmaktadır.

a2) Müşteri eğilimleri ve ürün yapısı: Bir işletmenin ana hedefi, sadece minimum maliyete ulaşmak değil, aynı zamanda kar maksimizasyonudur. Böylece işletmeler, strateji oluştururken sadece maliyet yapısını dikkate almayıp, aynı zamanda müşteri taleplerini de değerlendirmek ve yüksek kaliteyi de sağlamak zorundadır. Dünya çapında müşteri talepleri çok yönlü arttığı gibi gittikçe karmaşık ürünler tercih edilmektedir. Karmaşık ürünler, yüksek uyum sağlama ve yenileme yeteneği gerektirmektedir. Böylece ürün başına teknoloji kullanımı ve uzmanlaşma derecesi artmaktadır.

En kısa sürede ürünü piyasaya sunmak için satıcıların da rolü büyüktür. Satıcıların, hammadde veya ara mamülleri zamanında ulaştırmaları gerekmekte, yoksa tüm üretim ve satış sürecinde aksamalar meydana gelmektedir.

b) Gelişmiş Teknolojilerin Kullanılması

İşletmenin rekabet gücü tehlikeye düştüğü zaman yeni bir strateji oluşturmakla birlikte gelişmiş teknolojileri de uygulamak zorundadır. Gelişmiş teknoloji, sistematik olarak üç grupta ele alınmaktadır [6]:

b1) Bir işletmenin teknolojik ağırlıklı üretim sistemine geçmek istemesinin en önemli sebebi, farklı müşteri taleplerine hızlı ve zamanında cevap verebilmektir. İşletmenin amacı, hızlı ve rasyonel bir üretim sistemi kurmak ve kaliteyi arttırmaktır. Just-In-Time (Tam Zamanında Üretim) yaklaşımının uygulanabilmesi için yeni teknolojinin kullanımı ön şarttır.

Yeni teknoloji ve Just-In-Time stratejisi, "Lean Production (Yalın Üretim)" çerçevesinde uygulanmaktadır. Dolayısıyla işletme, müşteri taleplerini karşılarken maliyeti arttırmadan da karşılayabilmektedir.

b2) Enformasyon (Bilişim Teknolojisi): İletişim, artık en önemli üretim faktörlerinden biri olmuştur. Dolayısıyla işletmeler, sadece tedarik, üretim ve satış bölümlerinde değil, aynı zamanda iletişim bölümünü de sürekli yeni teknolojik donanımlarla stratejisini oluşturmalıdır. Buna örnek olarak "Office Automation (Büro Otomasyonu)" verilebilir.

İletişim teknolojisinde en önemli gelişme, tasarım (Konstruktion) alanında gerçekleştirilmiştir (örneğin CAD programı). Böylece ürünün gerektirdiği teknoloji, gelecekteki ürün ve ürün maliyeti de tesbit edilebilmektedir. Amaç ise zaman tasarrufu elde ederek rekabette avantaj sağlamaktır. Aynı zamanda CAQ programı ile varolan kaliteyi korumaya ya da geliştirilmeye çalışılmaktadır.

b3) Bütünleşik teknoloji sistemi: CAE programı, ürün gelişimini desteklemektedir. Bu programın avantajı ise ürünün gelişim süreci içerisinde verimliliğin ve kalitenin sürekli artmasıdır. İlk aşamada CIM (Computer - Integrated - Manufacturing) programı uygulanmakta ve daha sonra CAD, CAP, CAM ve CAQ gibi programlarla desteklenmektedir.

V. STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

İşletme yönetiminde maliyet muhasebesinin önemi büyüktür ve gelişimi de yakından takip edilmelidir. Bunun için varolan maliyet muhasebesi, yeni yöntemlerle desteklenmektedir. Ancak geleneksel maliyet

analizinden modern maliyet analizine başarılı bir geçiş sürecini sağlamak için geleneksel maliyet muhasebesinin çok iyi organize edilmiş bir sistem içerisinde yürütülebilir olması ön koşuldur [3].

Modern maliyet analizinde faaliyet tabanlı maliyetleme, ürün yaşam devresi ve hedef maliyetleme gibi yaklaşım ve yöntemlerden yararlanılmaktadır [4].

5.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Activity Based Costing)

Faaliyet tabanlı maliyetleme kavramı, ilk başta stratejik amaçlara yönelik olarak geliştirilen bir mamul maliyetleme yöntemidir. Ancak bu yöntemi uygulayan işletmeler, bu sistemi değişik amaçlara yönelik olarak da kullanılmaktadırlar. Bu amaçlar ise imal edilebilirliğin tasarımı, imalat sürecinin tasarımı, genel üretim maliyetleri, değer analizler ve performans değerlemesidir [5].

Faaliyet tabanlı maliyet yönteminin temel özelliği, her bir faaliyetle ilgili maliyet havuzlarını oluşturarak, endirekt maliyetlerin bu havuzlarda toplanması ve her bir maliyet havuzu ile ilgili maliyet dağıtım anahtarının seçilmesidir. Bu yöntem, iki veya daha fazla aşamalı maliyetleme yöntemlerinin biraz daha geliştirilmiş şeklini oluşturmaktadır [5].

Faaliyet tabanlı maliyetleme, yeni bir maliyet muhasebesi sistemi olmayıp, tam maliyet yönteminin bir türevi olarak analiz edilebilir. Ancak maliyet yapısını planlama, yönlendirme ve kontrol amaçlarını gerçekleştirmek ve bu yöntemin, aktif bir rol üstlenebilmesi için "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönetimi" kavramını kullanmak daha yerinde olmaktadır [3].

Müşteri taleplerinin kabulü veya satıcının zamanında ulaştırma katsayısının artması gibi birtakım faaliyetleri, geleneksel maliyet sistemleri içerisinde değerlendirmek mümkün olmamaktadır. Ayrıca endirekt faaliyet birimlerinde maliyetin yapısını çıktı miktarı değil, faaliyetler belirlemektedir [7].

Faaliyet tabanlı maliyetleme yönetimi uygulandığı takdirde şu yararları sağlayabilmektedir [5]:

- Yöneticilerin, karlılığı yüksek stratejileri seçmelerinde yol göstermek.
- Söz konusu karlılığı sağlayacak mamul tasarımlarında maliyet yapısı hakkında bilgi vermek.
- Alternatif mamul tasarımı ve mamul geliştirme.
- Yeni teknolojilerin değerlendirilmesi ve uygulanabilirliğinin tesbiti. Sürekli iyileştirmeyi

destekleyen bilgilerin elde edilmesi. Toplam üretim zamanının kısaltılması.

Faaliyet tabanlı maliyetleme yönetiminin uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek temel problem, faaliyet tabanlı maliyetlemenin oluşum ve uygulama sürecinin daha çok yeni olmasıdır. Dolayısıyla bu yöntem, kavram kargaşasına yolaçmakta ve teorik bazda birtakım zayıf noktaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Şimdiye kadar çok az işletme, faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemini uygulamaya başlamıştır. Birtakım belirsizlikler sebebiyle know-how fiyatına karar verilememiş, ancak bu konuda olumlu bir rapor sunulmuştur [7].

V.2. Ürün Yaşam Devresi Yöntemi (Life-Cycle-Costing)

Geleneksel maliyet sisteminde maliyetlerin tanımlanması ve muhasebeleştirilmesi arasındaki süreç oldukça uzundur. İşletmenin strateji oluşturma politikaları ve artan otomasyon, bu süreci daha da uzatmaktadır. Bütün bunların sonucu olarak maliyetlerin belirginliği ortadan kalkmaktadır. Bu sebepten dolayı doğru karar alabilmek için maliyet muhasebesi bölümünden sağlıklı bilgiler alınamamakta, çünkü tasarlanan mamul süreci, bir hesap dönemini aşmaktadır. Diğer yandan ise doğru bilgiler geç edinilmekte ve dolayısıyla maliyetleri etkileme mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla geleneksel yöntem, ürün ile ilgili hem yetersiz, hem de kısa süreli bilgiler vermektedir; çünkü üretim safhasında maliyetlere müdahale etme olasılığı oldukça düşük ve maliyetleri yönlendirmede yetersiz kalmaktadır [2].

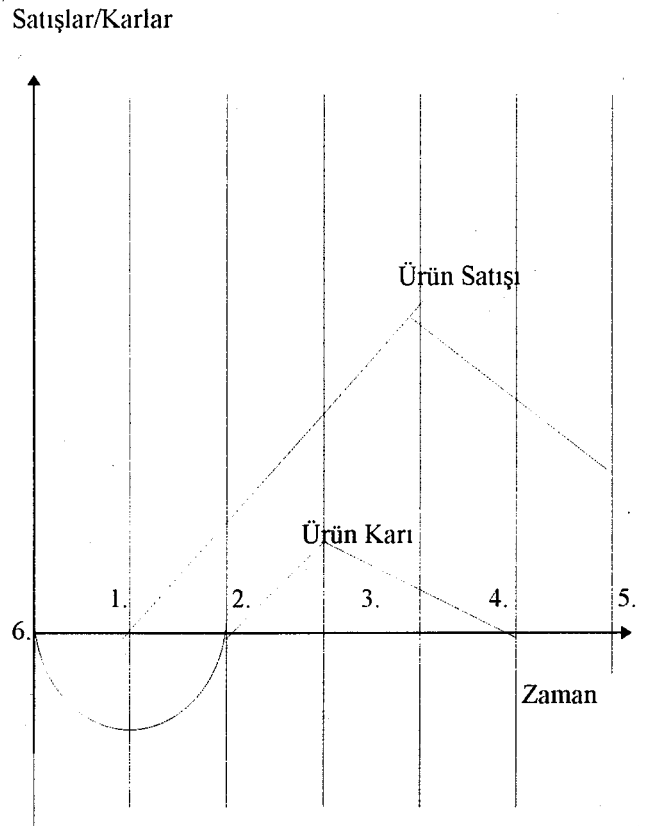
Bu yöntemle göre ürünün daha tasarım ve gelişim sürecinde maliyetlere müdahale etmek mümkün olmakta ve ürün yaşam devresi sürecinde maliyetlerin minimum olması sağlanmaktadır. Ürünün gelişim sürecinde ürünün planlanan maliyeti, gerçekleşen maliyetten sadece 5% sapma göstermekte ve ürünün yaşam devresi yönteminde, ürün maliyetinin %80'i tesbit edilebilmektedir [2].

Ancak pratik hayatta üretime başlanılmadan önce ürünün yaşam maliyetinin %95'i belirlenmekte ve değerlendirilmede gözönüne alınmaktadır. Dolayısıyla tasarımcılar, sadece teknik değil, maliyet ile ilgili verileri de dikkate almak zorunda kalmaktadırlar. Buna "Design To Cost" denilmektedir. Bu durumda sadece işçilik ve

malzeme giderleri değil, aynı zamanda ürüne bağlı oluşan genel üretim giderleri de gider yerlerine, örneğin satınalma ve malzeme deposuna, iletilmektedir [8].

Ürünün planlama ve geliştirme safhalarında planlanan-standart maliyetler, stratejik maliyet analizinde önem kazanmaktadır. Şekil 1'de ürün yaşam devresi gösterilmiştir.

1. Dönem: Geliştirme
2. Dönem: Piyasaya sunum
2. Dönem: Piyasaya sunum
3. Dönem: Büyüme
4. Dönem: Olgunluk
5. Dönem: Doyum
6. Dönem: Düşüş



Şekil 1: Ürün yaşam devresi

1. ve 2. dönemde planlanan-standart maliyetler önem kazanmaktadır. Gelişme dönemi, taslak ve tasarım aşamalarından oluşmaktadır. Piyasaya sunumda üretim, test ve sunum gerçekleşmektedir. Büyüme dönemi, üretim, satış ve servis aşamalarından oluşmaktadır. Ürün, olgunluk ve doyum devresinden sonra düşüş devresini yaşamaktadır. Bu dönemde olumsuz etkiler ortadan kaldırılmalıdır. Gelişme döneminden düşüş dönemine kadar gerçekleşen faaliyetler, ürünün yaşam maliyetini oluşturmaktadır. Ürün yaşam devresi yöntemi, dinamik bir süreçtir ve bu dönemlerde oluşan faaliyetler ve maliyetler, sistematik olarak belirlenmektedir[3].

Ürünün, tasarım ve maliyeti ile birlikte değerlendirilmesi, mühendislerin de maliyetlerin önemini kavramalarına sebep olmaktadır. Mühendisler, daha iyi bir ürün tasarımı sonucunda üretim ve lojistik maliyetlerini düşürme imkanına sahip olmaktadır. Eğer ilk devrelerde sağlıklı bir planlama yapılırsa düşük üretime, kısa gelişme devresine ve düşük ürün yaşam maliyeti sağlanabilmektedir [2].

Bu yöntemin merkezinde üretim öncesi ve sonrası oluşan faaliyetler yer almaktadır. Aynı zamanda ürünün yaşam devresi içerisinde karlılığını göstermektedir. Maliyet yönetimi, ürün politikası ile desteklenmelidir.

5.3. Hedef Maliyetleme (Target Costing) Yöntemi

Bu yöntem, ilk defa Japonya'da uygulanmış ve maliyet muhasebesini, pazara dönük olarak ürün gelişiminin ilk safhalarıyla desteklemektedir. Yeni piyasa koşullarının gerektirdiği işletme-müşteri-rekabet stratejisini oluşturmaktadır. Satış konumundan, alış konumuna geçilirken rekabet daha da artmakta ve bu da fiyatları düşürme baskısı doğurmaktadır. Hedef maliyetleme yöntemi, ideal bir denetim aracıdır ve bu yöntem, üç aşamada gerçekleştirilmektedir [4]:

1. Belirli ürünler için gerçekçi hedef maliyetleri belirlemek.
2. Daha sonra ürün ile gerçekleştirilmek istenen kar marjının belirlenmesi.
3. Hedef fiyat - Kar marjı = Hedef maliyetlemenin hesaplanması.

Hedef maliyetleme yöntemi ile uzun vadeli rekabet stratejileri oluşturularak muhasebe ile birleştiriliyor ve böylece yönetim açısından işletme hedeflerine ulaşılabilir. Ancak ürün-pazar stratejisi, hangi ürünlerin, hangi kalitede satılacağını belirlemektedir. Hedef maliyetleme, hem varolan ürünler, hem de tasarım aşamasındaki ürünler için belirlenmektedir [3].

Ancak bu yöntemin başarılı uygulanabilmesi için satıcıların da rolü büyüktür. Eğer gereken hammadde,

vb. zamanında gelmediği takdirde tüm hesaplamalar ve oluşturulan stratejiler boşa gitmiş olmaktadır. Temelde sorulan soru: "Bir ürünün maliyeti ne kadar?" değil, "Bir ürünün maliyeti ne kadar olabilir"dir. Dolayısıyla sadece maliyetler değil, aynı zamanda pazara yönelik girişimler de ön plana çıkmaktadır [3].

Bu yöntem, henüz çok yeni olmasına karşın, faaliyet tabanlı maliyetleme ile birlikte uygulandığı zaman sağlıklı stratejiler oluşturulabilmektedir.

Target Costing

+ Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

Stratejik Maliyet Yönetimi

Maliyet hesaplamaları ve bunun için gerekli olan bilgileri toplama, planlama, yönlendirme ve başarı potansiyelinin kontrolü ve gelişimi için stratejik maliyet yöntemi kullanılabilir. Dolayısıyla hedef maliyetleri ile bir iç muhasebe sistemi oluşturabilmektedir [4].

VI. SONUÇ

Bu makalede maliyetlerin ele alınmasından, maliyeti etkileme sürecine geçiş ve buna bağlı olarak geleneksel maliyet muhasebesinden stratejik maliyet yönetimine geçiş konuları incelenmiştir. İşletmeler, değişen çevre koşulları sebebiyle sürekli olarak maliyet muhasebesini uyarlama ihtiyacını hissetmektedir. Zaman içerisinde çevre koşullarına uyarlama baskısı gittikçe arttığı için hem teoride, hem de uygulamada maliyet muhasebesinde gelişmeler olmalıdır.

Ancak stratejik maliyet analizini uygulayabilmek ve geliştirmek için bu yöntemleri entegre bir şekilde kullanmak gerekiyor. Yeni teknolojik gelişmeler ve stratejik planlama, maliyet muhasebesine uyarlanarak yeni bir sistem oluşturulmalıdır.

Uzun vadede maliyetleri etkileyebilmek için araştırma ve uygulama yöntemleri oluşturulmalıdır. Sorunlar ise stratejik maliyet analizini uyarlama sürecinde ortaya çıkmaktadır. Kapsamlı bir stratejik maliyet analizi için belirlenmiş bir teori yoktur. Maliyetleri etkileme yöntemleri konusunda kesin teorik bilgiler mevcut değildir. Bu yüzden pratik yaşamda, stratejik maliyet analizi yöntemleri, birbirini tamamlayacak şekilde geliştirilmeye ve uygulanmaya çalışılmaktadır.

KAYNAKLAR

- [1.] PEKER, Alparslan; "**Modern Yönetim Muhasebesi**"; 4. Baskı; Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 23; İstanbul 1988; s. 142.
- [2.] TIETZ, Bruno; "**Handwörterbuch der Absatzwirtschaft**"; Band 4; C.E. Poeschel Verlag; Stuttgart 1992; s. 1110.
- [3.] BREDE, Hauke; "**Kostenrechnung und Kostenmanagement**"; Die Unternehmung Nr. 4-1993; s. 163-186.
- [4.] BREDE, Hauke; "**Verbreitung des Kostenmanagements in schweizerischen Grossunternehmen**"; Die Unternehmung Nr. 5-1994; s. 336-351.
- [5.] FREIDANK, Carl-Christian; "**Die Prozesskostenrechnung als Instrument des strategischen Kostenmanagements**"; Die Unternehmung Nr. 5-1993; s. 387-405.
- [6.] STEINMANN, Horst; WALTER, Martin; "**Management-Prozess**"; Wirtschaftswissenschaftsstudium (WiSt) Nr. 7-1994; s. 340-365.
- [7.] DELLMANN, Klaus; "**Kosten- und Leistungsrechnungen**"; Vahlens Kompendium der BWL; Band 2; 3. Aufl; München 1993; s. 317.
- [8.] COENENBERG, A.G.; "**Kostenrechnung und Kostenanalyse**"; Landsberg am Lech 1992; s. 203.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİMİ

Önder BARLI

K.T.Ü Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Araştırma Görevlisi

ABSTRACT: *Multinational companies trade in the other countries which influenced by a lot of risk and problems. One of the problems is determined a suitable politics of wage and salary.*

This paper examines, the policies of wage and salary and resources what is the structure of the recent wage and salary policies in the multinational companies. Consequently, important points at the payment, kinds of payments, bonuses, utilities and other relation concepts are examined.

I-GİRİŞ

Uluslararası firmaların, aralarında yapı ve gelişmişlik farkı bulunan ülkelerde faaliyet göstermeleri nedeniyle, uyguladıkları ücret politikalarında farklılıklar mevcuttur. İşletmeler faaliyette bulunulan ülkenin yapısına ve durumuna göre ücretleme yaparlar.

Uluslararası işletmeye bağlı bütün kuruluşlarda, en yüksek ücret uygulanan ülke baz alınarak ücretleme yapılması, işletmeye büyük mali güçlükler getirecektir. Tam tersine en düşük ücret düzeyinde olan ülkeye göre ödeme yapmakta insan kaynakları politikalarının temeline ters düşeceği gibi, yine bir takım sosyo-psikolojik ve verimlilik problemlerini de doğurabilecektir.

Ancak bütün bu olumsuzluklara bakılarak standart bir ücretlendirme sisteminin geliştirilemeyeceği sonucu çıkarılmamalıdır. Bu bakımdan öncelikle, firmalar bütün işgörenler için minimum zorunlu standart ihtiyaçları tespit ederek onları karşılama politikasını benimsemelidirler. Ayrıca, doğal olarak ücretlendirme yapısının oluşturulmasında, işletmenin ödeme gücü ve büyüklüğü önemlidir. Buna göre işletmeler; önder, ortalama veya daha alt seviyelerde bir ücret politikasını benimserler.

II-ULUSLARARASI İŞLETMELERİN ÜCRETLEME POLİTİKALARINA GENEL BİR BAKIŞ

Uluslararası işletmelerde; faaliyette buldukları ülkelerin siyasi ve kültürel yapı farklılıkları, çalışanların beklentileri, rakiplerin durumu gibi bir çok nedenden ötürü uygun bir ücretlendirme yapısı oluşturulmasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır[1]. Dolayısı ile tatmin edici bir ücretleme sisteminin kurulması bir hayli zordur. Eğer, işletme bütün ülkelerde benzer ücret politikası iz-

lemeye çalışırsa, düşük ücret politikası uygulanan ülkelerde yüksek ücret vermiş olacağından hem pazarın dışında kalacak hem de diğer işletmelerden ve hatta hükümetten de tepki alacaktır. Yüksek ücretlerin söz konusu olduğu diğer ülkelerde ise, işletme bu kez düşük ücret vermiş olacaktır. İşgörenler verilen bu düşük ücret karşılığında hem kendi elemanlarını elinde tutamayacak, hem de dışarıdan kalifiye eleman bulmada güçlüklerle karşılaşacaktır. Uluslararası işletmelerin ücretlendirme sistemleri içerisinde en çok problem doğuran konu yöneticilerin ücretlendirilmesidir. Başka ülkelerden gelen yöneticilerin durumu, ev sahibi ülke yöneticilerinin durumu ve ülkeler arasındaki yönetici transferlerinde nasıl bir ücretleme politikası uygulanacağı gibi sorunların çözülmesi gerekmektedir.

Bütün bunlar dikkate alınarak yurt dışında çalışanlar için işletmenin görel olarak izlemesi gereken politikanın özellikleri şunlar olmalıdır[1]:

- Tüm servisler için kalifiye elemanları cezbedecek ve özendircek bir ücretleme
- Ülkeler arasındaki transferleri kolaylaştırmalıdır
- Gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında bütün çalışanların ücretlendirilmelerinde uygun ve makul bir ilişki kurulmalıdır
- Rakiplerin uygulamalarına ilişkin olarak ve değişik ortamlara göre mantıklı ücretlendirmeler düzenlenmelidir

III-ULUSLARARASI İŞLETMELERDE

ÜCRET YAPISI

A-Temel Ücret ve Maaş

Uluslararası firmalar yabancı ülkelerde faaliyette bulunurken genellikle o ülkenin ödeme ve ücretleme yapısını dikkate alırlar. Yine yabancı işletmeler; işgörenler tarafından veya toplum tarafından sömürücü, işgörenler kullanan yabancı güçler şeklinde suçlanmayı istemedikleri için ülkede uygulanan ücret seviyesinin biraz daha

üstünde bir ücret seviyesi belirlerler. Ancak bu uygulamalarından dolayı da bu kez yerli işletmeler tarafından, iç piyasada ücretler dengesinde karışıklık yaratılıyor diye suçlanırlar. aynı zamanda oy kaygısı ile memnun olmuş gibi görünen hükümette aslında bu uygulamadan memnun değildir. Bütün bunlardan dolayı temel maaş ve ücretin belirlenmesinde ve uygulanmasında, yerli işletmeler ve hükümetle işbirliği ve danışma içerisinde olunmalıdır[2,3,4].

B-Yardımlar

Ücret ve maaştan ayrı olarak verilen yardımlar; bazı ülkelerde özellikle Avrupa'da çok büyük orana sahiptirler ve uluslararası işletmelere büyük maliyetler doğururlar. Örneğin, Avrupa ülkelerinin çoğunda; başarı hissesi, yıl sonu ikramiyeleri, tatil ödemeleri, ayrılma tazminatı, emeklilik hakları gibi daha bir çok yardımlar mevcuttur[4,7].

Yerel kanunlarında bu uygulamaları zorunlu hale getirmesiyle, işletme üzerinde mali yük doğurduğu gibi diğer ülkelerle de ücret bakımından farklılıklar doğmaktadır. Bazen bu fark maksimum boyutlara ulaşabilmektedir. Bundan dolayı son zamanlarda bu yardımlarda büyük oranlarda kısıtlamalara gidilmektedir.

C-Performans Teşvikleri

Maaş, ücretler ve yardımlar ; işgörenler cezbetmek ve elde tutmak için verilirler. Oysa teşvikler, yalnızca ortalama performansın üzeri için ödenir. Teşvik planlarının temel çeşitleri şunlardır[3,1]:

1. Birim başına ücret
2. Kotanın aşılmasından dolayı ödemeler
3. Maliyet indirimi yada verimlilik artışı için ödemeler
4. Başarı için ödemeler
5. Satış yarışmaları

Performans teşvik planları, verimliliğin artmasında ve maliyetlerin azalmasında yardımcı olabilirler.

IV-ÜCRET ÖDEME SEÇENEKLERİ

Uluslararası işletmeler, çalıştırdıkları alt kademe işgörenlerine karşı uyguladıkları ücretlendirme politikasında, yerel ücret politikalarını dikkate alarak, bir temel ücret verdikten sonra, diğer gerekli yardım ve teşvikleri öderler. Ancak, asıl sorunun yönetici ücretlerinde doğdu-

ğu belirtilmişti . Bundan dolayı ağırlıklı olarak yöneticilere yapılan ödemeler ele alınmıştır.

Önceleri uluslararası işletmeler, yurt dışına gönderdikleri yöneticileri için, ana ülkede ödedikleri ücretten pek farklı olmayan bir ücret ödemekte idiler. ancak gidilen yerlerin geri kalmış veya gelişmekte olan ülkeler olmaları ve yöneticilerin bazı zorluklarla karşılaşması, belli bir yaşam standardından taviz vermesinin bedelini beklemesi gibi bir çok nedenden ötürü günümüz de bu yöneticilerin ücretleri değişmiştir.

Bu gün yurt dışında çalışanlar için üç tür ödeme şekli uygulanmaktadır[1,4]:

- **Merkez ölçek artı bağlı kuruluş farkları:** Bu yöntemde, ana ülke yöneticilerine o iş için merkezde ödenen maaş verilir. Bu ödenen maaşa ek olarak ta diğer yan kuruluş farkları eklenir. Yine bu sistemde yerel ülke yöneticilerine, o ülkedeki ücretler göz önüne alınarak ödeme yapılır. Ayrıca ana ülke yöneticilerine verilen farklar verilmez. Üçüncü ülke yöneticilerinin durumu ise bu yöntemde tam açıklığa kavuşmamıştır. Bu ülke yöneticilerine, ana ülke yöneticilerine yapılan ödemeler yapıldığı taktirde, diğer yöneticilere özellikle de yerel yöneticilere oranla daha avantajlı konumda olacaklardır. Bunun aksine yerel yönetici konumunda ele alınmaları durumunda da negatif bir şekilde etkileneceklerdir.

- **Vatandaşlığa bağlı maaş sistemi:** Bu sisteme göre yapılan ödemelerde her yöneticinin maaşı, vatandaşı olduğu ülkenin şartları göz önüne alınarak yapılmaktadır. Yani bu yöneticinin işini yapan kendi ülkesindeki diğer yöneticilere ödenen ortalama ücret verilir. Buna ek olarak ta kendi ülkesi ile yönetici olarak bulunduğu ülkenin bazı yönlerden karşılaştırması yapılarak uygun bir bağlı kuruluş farkı ödenir. Bu uygulama gayet adil gibi görünse de aynı işi yapan yöneticiler arasında göze batan ücret farklılıkları doğurabilmektedir.

- **Global ödeme sistemi:** Bu yönetime göre de aynı işe aynı taban ücretin verilmesi esas alınmaktadır. Bu durumda yöneticilerin hangi ülkenin vatandaşı olduğu önemli olmamaktadır. Bağlı kuruluş farkları ise bu taban maaşın üzerine eklenir. Verilen farkların nitelik ve nicelikleri bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin yeri, yapısı ve o işin özelliklerine göre belirlenir.

V-YURT DIŞINDA ÇALIŞANLARA VERİLEN MAAŞ FARKLARI

Uluslararası şirketlerin temel ödeme stratejileri; bir taban maaşın üzerine bağlı kuruluş farklarını ekleme-dir. Taban maaşın ve farkların tür ve miktarlarının belirlenmesinde ve bunların hangi ülkeler için geçerli o-

lacağına karar verilmesinde problemler ortaya çıkmaktadır. Maaşlara eklenen farkları aşağıdaki şekilde sıralamamız mümkündür[3,4,5]:

1. Deniz aşırı pirimi: Bu pirim genellikle yöneticinin taban maaşının bir yüzdesi olarak belirlenir. Çoğu işletme bunu yaparken sadece gidilen ülkenin deniz aşırı olmasını dikkate alır. Oysa bu durumda bazı adaletsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, Almanya'dan Amerika'ya giden bir yönetici ile Afrika'ya giden bir yöneticiye aynı pirim verilmektedir. İşletmeler şu gerekçelere dayanarak bu pirimi öderler;

- Yöneticinin o ülkeye giderek katlanmak zorunda olduğu sıkıntılar ve gayretlerin karşılığı verilmedir
- Yönetici bu görev için özendirilmelidir
- Rakip işletmeler de verdikleri için

2. Ödemelerin ev sahibi ülke sosyal yardım planları çerçevesinde iadesi: Bir nevi ülkeler arasındaki anlaşmalar ile çifte vergilendirmenin kaldırılmasıyla aynı anlama gelen bir uygulamadır. Eğer, yöneticinin çalıştığı, bağlı kuruluşun bulunduğu ülke kanunları; sağlık sigortası, işsizlik sigortası emeklilik kesintileri gibi uygulamalara katılmayı zorunlu kılıyorsa, bunları ödeyen işgörenin bir de ana ülkede aynı türdeki ödemeleri yapmaması için bu ödemelerin yöneticiye geri ödenmesidir.

3. Konut tahsisatı: Bir çok uluslararası işletme yöneticilerinin ana ülkede yaşadıkları ortama benzer bir ortam ve evde oturmalarını sağlamaya çalışırlar. Bunun için de maaşlarına ek olarak ödedikleri kiranın tamamı veya belli bir yüzdesi ödenir.

4. Yaşam standardı tahsisatı: En çok tartışmaya açık konulardan biride yaşam standardı farklılığının belirlenmesi nasıl karşılanacağıdır. Bazı eleştirmenlere göre gidilen yönetici zamanla o ülkenin şartlarına ayak uyduracağından bu tür bir farkın ödenmesine gerek yoktur. Yaşam standardı ek ödemesinin, verileceği zaman geçim endekslerinin belirlenmesi ve bu endekslere göre hesaplanan farkın yöneticilere ödenmesi gerekmektedir.

5. Eğitim ve diğer ihtiyaçlar tahsisatı: Yöneticinin; çocuklarının eğitim masrafları, kulüp üyelikleri, ana ülkeyi ziyaret masrafları gibi uygulamalar bu gruba girer. Uluslararası işletmelerin çoğunluğu, çocukların üniversiteye başlayıncaya kadar okul masraflarını ve ihtiyaçlarını karşılarlar. Yine bununla birlikte yaygın olarak karşılanan diğer bir ihtiyaçta, aile fertlerinin ana ülkeyi yılda bir defalığına ziyaret etmeleri durumunda yol masraflarının karşılanmasıdır.

6. Gelir vergileri: Bir çok ülkede sadece yerel ödemeler değil, aynı zamanda yurt dışı ödemelerde vergiye tabi olmaktadır. Bu konuda en iyi çözüm yerel vergileri işgörene bırakmak ve bunu da başka şekillerde karşılamak olacaktır.

7. Kambiyo kurlarındaki dalgalanmalar: Ana ülke ile bağlı kuruluşun bulunduğu ülke arasında, genellikle kur farklılıkları bulunmakta ve bu farklılıklarda da bazen dalgalanmalar olmaktadır. Bu dalgalanmalar kur desteği ile karşılanabilmektedir. Üçüncü ülke vatandaşlarına yapılan ödemeler ana ülke para birimi ile yapılır.

VI-SONUC

Uluslararası işletmelerin, işgörenler ve yöneticileri için izledikleri ücretleme politikaları; bir temel maaş ve buna ek olarak ta yardım, teşvik ve bağlı kuruluş zamları şeklindedir. Aslında basit gibi görünen bu sistem çok sayıda faktörün etkisi altındadır. Rakipler, merkez ve yerel hükümetler, kültürel yapı, işletmenin dinamik ve statik yapısı, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, sendikalar gibi etkenler söz konusu politikaları kökten etkiler niteliktedirler.

Buradaki temel prensip; işletmenin amaçlarına uygun olarak, kalifiye elemanları işletmeye çekebilecek ve elindeki elemanları da tutabilecek oranda adil ve mantıklı bir ücret politikasının geliştirilmesidir. İyi bir ücretleme politikası uygulayan uluslararası işletme, bütün faktörleri göz önüne alıp, işletmenin amaçlarını düşünerek bugünkü ve geleceğe dönük ücretleme stratejilerini belirlemelidir.

Son yıllarda Türk işletmelerinin uluslararası ticaretin içerisinde daha hızlı ve aktif biçimde yer aldıkları görülmektedir. Önceleri dışa kapalı bir yapıya sahip olan Türk müteşebbislerinin, uluslararası yönetimde tecrübe eksikliğinden dolayı bir takım zorluklarla karşılaşabilecekleri muhtemeldir. Bu bakımdan, özellikle yeni yeni dışarıya açılma durumunda olan, küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından, bu tür tartışmaların yapılmasının yararlı ve önemli olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- [1]-Robock, S.H., K. Simmonds and J. Zwick, International Business and Multinational Enterprises, Third Edition, Irwin Inc., Homewood Illinois, 1983
- [2]-Kolh, C.M., International Business: Environment and Management, Second Print, Prentice - Hall Inc., New Jersey, 1985
- [3]-Özalp, İ., Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1986

- [4]-Phatak, A.V., Uluslararası Yönetim, çev., A. Baransel ve T. Somay, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını , İstanbul, 1990
- [5]-Hodgetts, R.M. and F. Luthans, International Management, Mc. Graw-Hill, Inc., New Jersey, 1991
- [6]-Werther, W.B. and Davis, K., Human Resources and Personnel Management, Mc. Graw-Hill, Book Co., Singapore, 1993
- [7]-Yoder, D. Personnel Management and Industrial Relations, Printice-Hall, Inc., New Jersey, 1990.

AVRUPA SİYASAL BÜTÜNLEŞMESİNİN İKİ BOYUTU: VATANDAŞLIK VE KURUMSALLAŞMA

Haluk ALKAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni. İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

ABSTRACT: *In this article, is examined political integration in European from the citizenship and institutional form. First of all, related to this subject, is studied reconstructionalists and followers of the nation-state citizenship authors. After that, is discussed of the present institution form under those ideas.*

İ-GİRİŞ

Avrupa Birliği'nin siyasal bütünleşmesi birbiriyle yakından ilgili iki temel düzeyde ele alınıp incelenebilir. Birinci düzey yeni Avrupa'da yaşayan bireylerin siyasal alanla ilişkilerinin nasıl düzenleneceği sorunu ile ilgilidir. Vatandaşlığın yeniden tanımlanması, Ortak Pazar içinde nüfus hareketleri ve topluluk dışından gelen yoğun göç dalgasının doğurduğu sorunlar bu düzeyin ana konularını oluşturur. İkinci düzey daha kurumsal bir içerik taşır. Ulus devlet örgütlenmesine sahip üye ülkelerin yeni oluşan üst bir örgütlenmeyle nasıl uyum sağlayacakları ve bizzat Avrupa Birliği organlarının katılımcı demokratik yapılanmayı kendi içlerinde nasıl oluşturacakları da ikinci düzeyle ilgili konuları oluşturur. Biz aşağıda, çizmeye çalıştığımız bu çerçeveye bağlı kalarak Avrupa siyasal bütünleşmesini ele almaya çalışacağız.

II. AVRUPA BİRLİĞİ VE YENİ BİR AİDİYET TANIMI

Avrupa'da yakın geçmişte meydana gelen üç gelişme vatandaşlık ve kimlikle ilgili yeni arayışların gündeme gelmesinde önemli rol oynadı: İlk olarak, iki Almanya'nın bütünleşmesi ve devamında Doğu Avrupa ülkelerinde ayrılıkçı çatışmaların başgöstermesi, ikinci olarak, 1993 yılında Ortak Pazar'a geçilmesinin gündeme gelmesi ve son olarak göçün Avrupa'da ciddi bir sorun olarak ortaya çıkması.[3] Klasik vatandaşlık kavramının Avrupa'da farklı iki temel eksende şekillendiğini belirtebiliriz. Bunlardan ilki bireyi içinde yaşadığı toplumun sahip olduğu özellikleri ile birlikte ele alan komünal vatandaşlık görüşüdür. İkincisi ise daha çok bireyin kendi inisiyatifini öne çıkaran kontrata dayalı vatandaşlık yaklaşımıdır.[2] Bu klasik ayırımının günümüz Avrupa'sı ile ilgili tartışmalarda da etkili

olduğunu söyleyebiliriz. Bütünleşme sonrası bir çok Alman entelektüelin yaptığı tartışmalarda ulusu bir prepolitik oluşum olarak ele alan ve ortak bir tarih, dil ve kader birliği eksenine vurgu yapan görüşlerle, sözleşmeci yaklaşıma dayanarak bireyin kurucu bir rol oynadığı, vatandaşlığın bir katılım süreci olarak ele alındığı görüşler çerçevesinde yoğunlaşılmasında bu durum açıkça görülmektedir.[3] Bu ayırımın dışında İsviçre ve ABD gibi çok kültürlü toplulukların yaşadığı ülkelerde görülen ve çeşitli farklılıkların ortak bir anayasal yurtseverlik içerisinde bir arada yaşayabilmesini ifade eden üçüncü bir yaklaşım daha bulunmaktadır.[3] Bütün bu tartışmaların ışığında, Avrupa'da vatandaşlık formları genel olarak komünal-ulusalcı ve sözleşmeci yaklaşımların etkisi altında ulus devlet örgütlenmesi içerisinde şekillenmişken, Ortak Pazar ve AB kurumlaşmasının bu şekillenmeyi zorlamasıyla yeni bir vatandaşlık ve kimlik politikası üzerindeki tartışmaların hız kazandığı belirtilebilir.

Martiniello, yukarıdaki tartışmalara Maastricht'in getirdiği çözümün klasik yaklaşımlardan pek farkı olmadığı görüşündedir. Maastricht, birlik antlaşmasından doğan hakları münhasıran üye devletlerin vatandaşlarına tanımıştır.[8] Bu çerçeveden AB oluşumunun alt ulusal kimlikleri eriteceği ve ulus devleti çözeceği endişesi yersizdir. Çünkü Avrupa vatandaşlığı kavramı kaynaklarını çoklukla ulusal vatandaşlık düşüncesinden almaktadır. Bireyin Avrupa vatandaşı olarak tanınması yolunun üye devletlerin vatandaşı olmasından geçmesi nedeniyle yeni bir siyasal özne bu süreç sonucunda ortaya çıkmaz.[8] Bu oluşum aslında R. Aron'un çok önceden, "Avrupa vatandaşı denilen bir varlık yoktur, sadece Fransız, Alman veya İtalyan vatandaşları bulunmaktadır" tarzında ifade ettiği genel eğilimin bütünleşme sürecine bir yansıması olarak da değerlendirilebilir.[9]

Görüldüğü gibi Maastricht'in getirdiği çerçeve bütün bu tartışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Maastricht antlaşması kademeli olarak gerçekleştirilmesi planlanmış üç önemli yenilik içermektedir: Ekonomik ve parasal birlik, Avrupa vatandaşlığı ve ortak güvenlik ve dış politika.[6] Avrupa vatandaşlığı kavramı altında

AB üyesi ülkelerin vatandaşlarına Avrupa Parlamentosu ve mahalli seçimlerde seçme ve seçilme hakkı verilmektedir. Yine antlaşma tüm üye ülkelerde oturma ve serbest dolaşım hakkını ve AP nezdinde dilekçe hakkını AB vatandaşlarına tanımaktadır.[6] Ancak yukarıdaki çerçeve tam anlamıyla uygulamaya konulmuş bir çerçeve değildir. Örneğin sekiz AB ülkesinde bugün bir yabancı, belediye başkanı veya başkan yardımcısı olamaz. Yine yabancıların AB ülkelerinde oy kullanma hakları yoktur.

Maastricht çerçevesinde şekillenen yeni Avrupa vatandaşlığı pasif bir hak olarak yukarıdan aşağıya tanınmış bir karakter taşımakta ve herhangi bir toplumsal mobilizasyondan kaynaklanmamaktadır.[8] Dolayısıyla üst çerçevede belirlenen çerçeve ile ulusal deneyimler arasında her zaman bir gerilim yaşanabilir. Asıl sorun hükümetlerarası ilişkiler ile belirlenen çerçevelerin hangi toplumsal süreçleri karşılayabileceği sorunudur. Habermas, Turner'in analizini takip ederek Ortak Pazar'ın getireceği geniş kapsamlı bir mobilizasyonun, Doğu Avrupa ve üçüncü dünya ülkelerinden gelen göç dalgasıyla birlikte Avrupa'da farklılık ve gerilimlerin boyutlarının arttıracağını belirtmektedir. Bu durum çevre, kadın ve barış hareketlerini de uyuracak ve bütün bunların baskısı ortak bir Avrupa kamu alanının oluşması sonucunu doğurabilecektir. Yeni süreç aşağıdan ve yukarıdan gelen oluşumların karşılıklı etkileşim alanı çerçevesinde şekillenerek ortak bir Avrupa kültürü ortaya çıkarabilir.[3] Aynı sonuca değişik bir analizle Martiniello da ulaşmaktadır: Bugünün Avrupası'nda vatandaşlık üçlü bir görünüme sahiptir; birinci grup üye ülkelerin kendi vatandaşlarıdır. Dolayısıyla hem ulusal vatandaşlıktan hem de AB vatandaşlık haklarından yararlanabilirler. İkinci tip vatandaşlık bir üye devletin sınırları içerisinde yaşayan, ancak başka bir üye devletin vatandaşı olan kişilerdir. Bu kişiler sınırlanmış bazı siyasal ve sivil haklara sahip olabilmektedirler. Üçüncü tip vatandaşlar ise bir üye devlette vatandaşlık hakkına sahip bulunan yabancılar ile sivil, sosyo-ekonomik ve siyasal hakları en üst derecede sınırlanmış "sınırdakilerdir". Son iki kategori de Avrupa Birliği süreçlerinin dışında tutulurlar.[8] Martiniello Avrupa'da yabancı vatandaşlar ile sınırdakilerin başarılı bir mobilizasyonu sonucunda ulusalcı yaklaşımlar üzerinde değişime yol açabilecek aşağıdan gelen bir baskının oluşabileceği ve bu baskının post-nasyonal bir Avrupa'nın yolunu açabileceği görüşünü taşımaktadır.[8] Meehan'a göre Avrupa vatandaşlığı oluşumu, ne ulusal ne de kozmopolitan bir nitelik taşır. Bu vatandaşlık, kimlik, zorunluluklar ve hakları içeren çok yönlü bir oluşumdur. Meehan, Avrupa vatandaşlığı oluşumunu bir yeni bir imparatorluk modeli geliştirmekte olduğu görüşündedir. Ona göre, Avrupa Birliği farklı ulusal biçimlerin üzerinde yasal bir çatı oluşturmak suretiyle

talepleri doğrultusunda mücadele etmekte olan bir çok grubun ulusal boyutun ötesinde faaliyet gösterebilecekleri yeni bir kamusal alan oluşturmaktadır.[9] Meehan'ın bu analizi temelde Heater'ın vatandaşlığın ulus devlet oluşumuna bağlı bir süreç olmadığı ve tarihin farklı dönemlerde farklı tiplerde görülen bir oluşum olduğu fikrinden besleniyor. Heater bu farklı tipleri, Yunan site vatandaşlığı, Roma Cumhuriyet ve İmparatorluk dönemi vatandaşlıkları, Ortaçağ ve Rönesans şehir vatandaşlıkları ve ulus devlet vatandaşlığı olarak beş kategoride değerlendirmekteydi.[4]

Dikkat edilirse Habermas ve Martiniello'nun analizlerinde göçün doğuracağı toplumsal mobilizasyonun Avrupa vatandaşlığı olgusunu şekillendireceği görüşü yeniden inşacı bir anlayışla ele alınmış. Dolayısıyla üst kurumlar tarafından belirlenecek pasif haklar toplumsal mobilizasyonun doğuracağı aktif katılım hakları ile tamamlanarak ortak bir Avrupa kamu alanı oluşmasına hizmet edecek. Ancak bu yaklaşımların karşısında iki sorun bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ortak Avrupa alanının mevcut kültürel geçmişlerin içinde rol oynayacağı bir Avrupa ulusunun doğmasıyla şekilleneceği görüşüdür. İkincisi ise göçün engellenmesi politikalarının günümüz Avrupa devletlerinin en kolay uzlaştıkları bir alan olması dolayısıyla yukarıdaki görüşlerde belirtilen ölçüde süreçte rol oynamasının oldukça zor olduğu gerçeğidir.

Smith, Roma hukuku mirası, Yahudi-Hıristiyan etiği, Rönesans ve bireycilik, Aydınlanma rasyonalizmi ve bilim, sivil haklar ve demokrasi gibi örüntülerin yavaş bir süreç içerisinde ortak bir Avrupa kültürünün temel bağları olarak ortaya çıktığı görüşündedir. Bu zengin tamamlanmamış, Avrupa halkları arasında yakınlık duyguları sağlayan kültür mirası kültürel bir Pan-Avrupa milliyetçiliğinin temelini oluşturacaktır. Avrupa yeni tip bir kolektif kimliği ancak bu yolla oluşturabilecektir.[12] Böyle bir düşüncede kıtaya dışarıdan gelmiş farklı kimliklerin meydana getireceği yeni süreçleri öne çıkaran yukarıdaki yaklaşımlardan oldukça farklıdır ve belirttiğimiz gibi klasik vatandaşlık ayırımına yön veren tartışmalara oldukça benzemektedir. Postmodern eleştiri ortak bir Avrupa kültürü yorumuna karşı çıkar, onlara göre farklı Avrupa kültürlerinin bir araya gelmesiyle bir Avrupa kültürü çıkmaz. Onlar birbirleriyle çatışan, rekabet eden, bazen birbirlerini görmemezlikten gelen kültürlerdir. Günümüz Avrupa'sı ise modern oluşumun temelleri üzerine bina edildiğinden "kültürsüz bir kültürdür".[5]

İkinci sorun göç olgusuna üye devletlerin yaklaşımıyla şekillenir. Yakın zamanlara kadar göç ve sığınmacılar politikası tamamıyla ulus devletlerin kontrolü altındaydı. Ancak 80'li yılların ortalarından itibaren bu konuda uluslararası ortak bir politika arayışı

hız kazanmıştır. AB ülkeleri bu alanda işbirliğini en ileri düzeye çıkararak ve aşamalı olarak göç ve sığınmacılar alanında ortak politika unsurları geliştirdiler. Ortak Pazara geçiş ortak unsurların yasal bir çerçeveye kavuşturulmasına yönelik yaklaşımları da siyasal olarak kolaylaştırdı.[11] Ancak bütün bu çabalara rağmen bağlayıcı ortak bir politika uygulamasından çok üye ülkelerin kendi kanunları ve bağlı buldukları uluslararası anlaşmalar çerçevesinde yürüttükleri farklı politikalar varlığını sürdürmektedir. Yine kısıtlayıcı politikalar takip edilmesine rağmen sığınma talepleri her gün daha da artmaktadır. Burada temel sorun iç sosyo-ekonomik süreçlerle demokratik katılım hakkının arasında bir denge oluşturulması çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. Yoğun başvurular karşısında Avrupa devletleri yeni bir liberal göç politikası üzerinde anlaşabilirler. Demokratik haklar elbette ki bireyin içinde yaşadığı, vatandaşlık haklarının somut koşullarını oluşturan politik kültürü de korur, ama aynı zamanda kültürel yaşam biçimlerini dışarıda tutmayarak, demokratik sistemin anayasal çatısı altında bunları korur. Bu özellik hayatın diğer biçimlerine kendini açma hissini de içinde taşır. Bu görüşlerden hareketle Habermas, gerek mevcut politik kültürü koruyacak gerekse dışarıdan katılımı mümkün kılacak bir siyasetin rekabetçi bir görüşe dayalı demokratik vatandaşlığa ait bir kurumsallaşmayla mümkün olabileceğini belirtir. Böylelikle göç olgusu daha teknik bir düzeye indirgenerek[3], ayrımcılığın yol açabileceği çatışmaların önüne geçilebilir. Ancak yinede göç olgusu var olan yaşam biçimi ile gelenlerin kültürel birikimleri arasındaki gerilimle yakından ilgilidir. Bazen teknik ve ekonomik yönden yeterli de olsanız yeni bir ortama kabulünüz için bu yeter şart olmayabilir ve çatışmanın boyutu bir sosyal mobilizasyonun sınırlarını aşabilir. Dolayısıyla günümüz Avrupa'sının önemli sorunlarından biri olan göç olgusu kendi içlerinde farklılıklar taşıyan Avrupalı halkların "öteki"ne bakışı çerçevesinde şekillenecek ve belki de Avrupalı kimliğinin tanımlanmasında rol oynayacak temel aktör olacaktır.

III. AVRUPA BİRLİĞİ VE SİYASAL KURUMSALLAŞMA BOYUTU

1950'lerin başında Federalistler adı verilen ve Avrupa'yı federal bir anayasa etrafında örgütlemeyi öngören yaklaşımlara karşı, zaman içinde öne çıkan Fonksiyonalist çabalar uzun yıllar Avrupa bütünleşmesine rengini verdi.[1] Maastricht öncesinde ise Avrupa'nın geleceğine ilişkin Federalist ve Konfederalist tartışmaların öne çıktığını görüyoruz.[8] Bütün bu tartışmalar Avrupa'nın üst siyasal yapılanmasını yakından etkileyecektir. Aynı zamanda birinci başlık altında ele aldığımız sorunların sağlıklı bir biçimde çözülebilmemesinin yolu da sorunlara duyarlı bir örgütlenmenin sağlanabilmesinden geçmektedir.

Ana hatları ile AB; AB Konseyi, AB Bakanlar Konseyi, Komisyon, Avrupa Parlamentosu (AP), Adalet Divanı, Sayıştay, Danışma Organları ve Arabulucu-Eşgüdüm Komitelerinden oluşan kurumsal bir çerçeveye sahiptir. Biz burada bu organları teker teker açıklamayacağız, konumuzla ilgili olan yönlerin üzerinde durmaya çalışacağız.

Avrupa Topluluklarını kuran Paris ve Roma antlaşmaları, organların ileride birleşik bir Avrupa devletinin çekirdeğini oluşturabileceğinin bilinci içinde, toplulukları ulus devlette görüldüğü gibi yasama, yürütme ve yargı görevlerini yerine getiren organlar ile donatmışlardır.[6] Ancak zaman içinde temel organlara dönüşen bu organların gerçek anlamda bir ulus devlette olduğu gibi işlerlik gösterdiklerini söylemek oldukça zordur. AB süreci genel olarak üye ülkelerin yürütme güçlerinin iradeleri altında şekillendiğinden Birlik organları içinde de yürütme birimlerinin temsil edildiği organlar daha öne çıkmıştır. Üye devletlerin, devlet başkanlarını ve hükümet yetkililerini yılda en az iki defa bir araya getiren AB Konseyi AB'nin genel politikalarını belirler. AB Konseyine gerek Paris Şartı'nda gerekse Tek Avrupa Senedi'nde bir prensip olarak kısaca değinilmiştir. Bu kuruma Topluluğun ortak politikalar üretebilmesinde üyeleri arasında çıkacak görüş ayrılıklarında ve yakın bölgelere yönelik ortak bir dış politika geliştirilmesinde bir üst kuruluş oluşturulması ihtiyacı kaynaklık etti. Üye ülkelerin hükümet başkanları, dışişleri bakanları, Komisyon Başkan ve üyelerinin etkinliğindeki Konsey antlaşmaların koyduğu sınırlar çerçevesinde çalışmalarını belirlemek konusunda tam bir serbestiyete sahiptir.[10] Yine yürütme organlarının temsil edildiği ve AB'nin kalbi olarak nitelenen Bakanlar Konseyi üye ülkelerin bakanlarından oluşur ve tam anlamıyla bir yürütme organıdır. Topluluğu kuran 1957 tarihli antlaşmanın 145-154. maddeleriyle düzenlenen Bakanlar Konseyi, topluluk içinde son karar organı olarak gösterilmiştir. Formel olarak organ içinde her üye devletin bir bakanla temsili düzenlenmişse de pratikte farklı konularla ilgili bakanların "sektörel" olarak çalıştıkları bir kurumdur. Bakanlar Konseyi kararlarını oybirliği, nitelikli çoğunluk ve basit çoğunluk olarak üç düzeyde alabilmektedir. Bu zirve örgüt içinde özellikle büyük devletlerin sahip oldukları oy oranıyla, nitelikli çoğunluk isteyen kararlarda tam bir veto yetkilerinin olduğu söylenebilir. Bu organ uluslarüstü bir karakter taşımaktan çok, iktidarını ulusal çıkar perspektiflerinin rol oynadığı bir hükümetlerarası sistem gibi çalışır.[9] Üye devletlerin atadığı komiserlerden oluşan Komisyon da diğer bir yürütme organıdır ve bir izleme ve yürütme sekreteryası gibi işlev görür.[6] Komisyon 17 üyeden oluşmakta ve bu üyelerin Maastricht'ten sonra beş yıla çıkarılan görev süreleri bulunmaktadır. Komisyon bir Birlik kurumu olarak düzenlenmiş olmasına rağmen, pratik işleyişinde ulusal çıkarlar önemli roller

oyunmaktadır. Komisyon üyeleri genel olarak kendi hükümetleriyle sürdürdükleri informal ilişkiler doğrultusunda hareket ederler[9]. Nugent, Topluluk antlaşmasının 155. maddesinde görüş bildirme yetkisine dikkat çekerek, bunun Konseyin yasa yapımı kapasitesinin ağırlıkla Komisyonun yeteneğine bağladığını ifade eder.[10] Komisyon, AB içinde başbakan veya bakanlar kurulu gibi bir kurum oluşturulmamış olması nedeniyle, siyaset belirlemede baş aktör konumuna gelmektedir. Dikkat edilirse AB üye ülkelerin yürütme organlarının oldukça etkili olduğu bir kurumlaşma yapısına sahip olup, bu kurumlar sadece yürütme organı işlevi görmeyip genel hedeflerin belirlendiği bir yasama organı olarak da çalışmaktadırlar. Örneğin Topluluğun dağılma tartışmalarının yapıldığı 1993 Edinburgh Zirvesinde üye ülke hükümetlerinin süreçte ne kadar etkili olduğu görülmüştür. Sorunlara hükümetlerarası görüşmeler yoluyla ara çözümler bulunarak geçici bir denge sağlanabildi.[13]

Buna karşılık Birlik organları arasında üye ülkelerin vatandaşlarının seçimiyle oluşturulan tek organ Avrupa Parlamentosu'dur. Parlamento başlangıçta tamamıyla istişari bir organken zamanla yetkilerinde artış görülmüştür. Parlamentonun üyeleri önceleri üye devletlerin parlamentolarından belirleniyorken, Roma Antlaşmasının 138. maddesi ile daha sonra doğrudan seçim yöntemine geçildi. Parlamentodaki onsekiz komite daha çok sosyal haklar ile ilgilidir. Meehan bu komitelerde milletvekili inisiyatifinin gelişmesiyle, zaman içinde Komisyonun elinde bulunan bazı yetkilerin Parlamento'ya geçeceğini düşünmektedir.[9] Parlamento, sadece Komisyondan gelen öneriler hakkında görüş bildirmekle kalmaz, aynı zamanda bütçe harcamalarında Konsey ve Komisyon üzerinde bazı etkilerde bulunabilmektedir. Her ne kadar Konsey, Parlamentonun görüşüyle bağlı değilse de Nugent bu prosedürün uzun vadede Parlamento inisiyatifini geliştirecek fırsatlar vereceğini görüşünü taşımaktadır[10]. Ancak bu yetkiler genel olarak istişaredir. Bütçe konusunda ise Parlamento'nun dengeleyici bir kurum olarak ortaya çıktığı görülmektedir: Bütçe ancak, Konsey ile Parlamento'nun işbirliği halinde kesinleşebilmektedir. Parlamento'nun nispeten hareket alanına sahip olduğu diğer bir alan Komisyon'u kontrol yetkisidir.

Parlamento, Komisyon'a güvensizlik oyu vererek toplu istifaya zorlayabilmektedir[7]. Buna karşılık Parlamentonun, Para Birliği ve Avrupa Merkez Bankası gibi önemli süreçlerde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Yine bütün bu çerçevenin tam anlamıyla parlamenter yetkileri karşılayamayacağı açıktır. Dolayısıyla Avrupa'nın siyasal geleceğiyle ilgili kararlarda hala üye ülkelerin yürütme organlarının belirleyiciliği etkili olmaktadır. Bu durum ilk bölümde ele aldığımız sosyal mobilizasyonun aşağıdan yukarıya

bir değişimin dinamizmini oluşturması yolunu tıkamaktadır. Toplumsal duyarlılıkların siyasal bütünleşmede yankı bulmasının en işlevsel yolu AP'nun parlamenter yetkilerinin genişletilmesidir. Bu sağlanamadığı müddetçe AB süreci fazlasıyla ekonomik bütünleşmenin gölgesinde kalacak ve üye ülkelerin yerel politikaları süreci derinden etkileyebilecektir.

Avrupa Parlamentosu'nun Birlik içindeki en önemli kurumsal destekçisi Adalet Divanı'dır. Adalet Divanı'nın görevlerinin Birlik kurumlarını kontrol etme ve ulusal hukukun üstünde ortak siyasaların desteklenmesine yönelik bir çerçeveye sahip olduğu belirtilebilir. Divan öncelikle bir idare mahkemesi gibi çalışmakta ve bu yolla kurumları denetleyebilmektedir. Bunun dışında topluluk içi anlaşmazlıklarda doğrudan çözüm yeri yine mahkemedir. Bu tip sorunlar Komisyon aracılığıyla veya üye devletler tarafından mahkemeye getirilebilir. Ayrıca Divan'ın istenilen konularda görüş bildirme sorumluluğu da bulunmaktadır. Adalet Divanı bir anayasa mahkemesi olmasa da kararları, ulusal düzenlemelere ve kurumların görüşlerine etki edebilmekte, ulusal hukuka ilişkin algılamalar üzerinde değişiklikler yapabilmektedir.[10] Özellikle insan hakları konusunda mahkemenin ciddi bir gücü bulunmaktadır. Bu etkinlik sosyal haklara doğru zamanla genişleyebilir. Kurumsal düzeyde, AP'nun yetkilerinin artırılması konusunda göstereceği kararlılık ve Adalet Divanı'nın önüne getirilen anlaşmazlıklarda genişletici yorum yolu ile getireceği açılımlar AB sürecinde önemli roller oynayabilir.

IV-SONUÇ

Son günlerde AB yürütme organlarının ülkemize yönelik olumsuz açıklamaları ve buna karşılık Parlamento içinden alışılmadık olumlu sinyallerin alınmaya başlanması bu kurumsal ve etik çekişmenin bir ürünüdür. AB içinde etkili üye devletlerin yürütme organları bir yandan göç ve kültürel değişimin yol açacağı çeşitlilikten kaygı duyarlarken, diğer yandan ekonomik beklentilerinin baskısı altında ortalama bir politika yürütmeye çalışmakta hatta bu durum hükümetler arası çekişmelerde de rol oynamaktadır. AB'ne yönelik olarak üretilen politikalarda yukarıdaki çekişme ekseninin dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]- AZRAK A. Ülkü:Avrupa Topluluklarında İdari Yargının Esasları,İ.Ü. SBF Yay-20,İstanbul 1988,s.7.
- [2]- BUDGE Ian-McKAY David:Developing Democracy,Sage Publication, London 1994,s.36,37.
- [3]- HABERMAS Jürgen:"Citizenship And National Identity: Some Reflections On The Future of Europe",Praxis International, April 1992,s.1-18.

- [4]- HEATER, Derek: Citizenship. The Civic Ideal in World History, Longman, London 1990, s.161-167.
- [5]- HELLER Agnes-FEHER Ference: Postmodern Politik Durum, Çev: Şükrü Arğin-Osman Akınhay, Öteki Yay, Ankara 1993, s.224-225.
- [6]- KARLUK S. Rıdvan: Avrupa Birliği ve Türkiye, Beta A.Ş., 3.Baskı, Eskişehir 1995, s.37-53, 130.
- [7]- MANİSALI Erol: Avrupa Birliği'ne Alınmayan Türkiye'yi Gümrük Birliğinde Bekleyen Sorunlar, Bağlam Yay., İstanbul 1994. s.38-42.
- [8]- MARTINIELLO Marco: "European Citizenship, European Identity And Migrants: Towards The Post-National State?", Migration and European Integration-The Dynamics Inclusion and Exclusion, Ed: Robert Miles-Dietrich Thrönlant, Pinter Publishers, London 1995, s.38-49.
- [9]- MEEHAN, Elizabeth: Citizenship and The European Community, Sage Publ., London 1993, s.5-51.
- [10]- NUGENT, Neill: The Government and Politics of The European Community, Macmillan, 2nd edn., Basingstoke 1989. s.67-175.
- [11]- OVERBEEK Henk: "Towards A New International Migration Regime: Globalization, Migration and The Internationalization of The State", Migration and European Integration-The Dynamics Inclusion And Exclusion, Ed: Robert Miles-Dietrich Thrönlant, Pinter Publishers, London 1995, s.30.
- [12]- SMITH Antony D.: Milli Kimlik, Çev: Bahadır S. Şener, İletişim Yay., İstanbul 1994, s.266-267.
- [13]- VARDAR, Deniz: "AT'nin Kimlik Bunalımı ve Türkiye, Görüş Ocak 1993, s.38-39.

TOPLUMSAL YABANCILAŞMA VE SUÇLULUK AÇISINDAN SPORUN ÖNEMİ

Nail YILMAZ

Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Araştırma Görevlisi

ABSTRACT: *Sport is a fact that effects the human life in many ways. It increases cultural verbal making social entergration easy, and prevents crime ensuring a tolerant and constructive atmosphere.*

I. GİRİŞ

Toplumlar küçük cemaat grup ve topluluklarından daha büyük ve karmaşık topluluklara doğru gelişmektedir.

Toplumlar geliştikçe yeni işler buna bağlı olarak da yeni işbölümü şekilleri ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş veya istikrarlı bir şekilde gelişen bu değişim düzenli, istikrarlı ve sağlıklı olmaktadır. Bu toplumlar yeterli kültürel birikime sahip oldukları için gelişme ve büyüme dönemlerinde yeni ilişkilere ve işbölümüne uygun teşkilatlanma biçimi de beraberinde gelmektedir. Batılı gelişmiş ülkelerde sanayileşme ile birlikte hızlı şehirleşme başlayınca toplumun mevcut kültürel birikimi ile yeni kültürler arasında önemli bir mesafe oluşmakta ve bu durum batılı ülkelerde de bunalımlara yol açmaktadır. Bu mesafe ülkemizin şehirleşme özellikleri dolayısıyla daha büyük olduğu için bunalımlar daha da büyük olmaktadır.

Ülkemiz sanayileşme yolunda, yani tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş safhasında bulunmaktadır. Bu safhada, şiddetten, kuralsızlığa davranış bozukluklarından, yabancılığa hatta her türlü bunalım haline rastlanmaktadır. Bu sorunların aşılması ekonomik, siyasal, kültürel vb. alanlarda dengelerin oturtulması ile mümkün olacaktır. Kuşkusuz bu süreç uzun bir süreçtir. Ancak bu sürecin en az zararlı kapatılması hem toplumun hem de siyasal iktidarın işine gelecektir. Dolayısıyla yapılması gereken ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda dengelerin oturtulmasında toplumun nabzının iyi tutulması şarttır. Bu konuda siyasal iktidara düşen görev büyüktür. Sorun istihdamın sağlanması, sağlık, barınma, adaletin sağlanması, ulaşım, haberleşme vb. problemlerin çözülmesi sorunu değildir. Sorun toplumsal entegrasyonun sağlanması sorundur. Bu ise kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere önem vermekle mümkündür.

II. YABANCILAŞMA VE SUÇLULUK

II.1 Yabancılışma

Yabancılışma 14. yüzyıldan beri kullanılan bir kavram olarak günümüze kadar gelmiştir. Zaman içerisinde anlamında çeşitli değişiklikler olmuştur. Önceleri Tanrı ile ilişkilerin kopması ya da koparılması anlamına gelen kavram onbeşinci yüzyılda "herhangi bir şeyin iyeliğinin el değiştirmesi, özellikle hakların, mülkün ya da paranın birinden ötekine geçmesi, geçirilmesi eylemini" anlatmak için kullanılmaya başlanmıştır[1]

Eril Gün gör, yabancılışmayı "İnsanın çevresindeki insanlarla ve eşya ile ilişkilerinde kendini onlardan ayrı yabancı hissetmesi şeklinde tanımlarken[2] Ergil, "Bireyin memnun olmadığı, sosyal çevresinden onun saran kurum ve ilişkilerden uzaklaşması, kopması, onlara karşı kendini yabancı hissetmesi" şeklinde tanımlamaktadır[3]

Erick Fromm'a göre de yabancılışma, "insanın özünden uzaklaşması ve ruhi unsurlarının zayıflamasıdır." Barlas Tolan ise "Hızlı toplumsal değişme dönemlerinde değer sistemi ve normatif yapının ve toplumsal yapıyla uyumun bozulma ve toplumu oluşturan bireylerin davranış, düşünce ve eylemleri üzerinde belirleyici ve yönlendirici niteliğini yitirmesi hali" şeklinde tanımlamaktadır[4]

Yukarıda kısaca değindiğimiz ve değişik yazarların fikirlerine başvurarak açıklamaya çalıştığımız yabancılışma kişileri ve toplumu olumsuz yönde etkilemektedir. Yabancılışmanın en çok görüldüğü toplumlar kırdan şehire göçü yoğun bir şekilde yaşayan toplumlardır. Öyle ki çoğunlukla bu toplumlarda şehirler göç edenlerin ihtiyaçlarına cevap verecek durumda değildir. Tarımdan kopan kitleler, plansız, programsız bir şekilde şehirlere akın etmektedir. Fakat şehire gelişte şehirin asıl üyesi olarak değil, şehire "ikinci sınıf" üye olarak katılmaktadırlar. Bu kitleler çeşitli sebeplerden dolayı tarımsal ve cemaatsal yapıdan ve geleneksel kültür ortamından kopmaktadırlar. Şehir ortamında ise şehrin teşkilatlanma biçimini hizmet sanayi faaliyetleri belirlemektedir. Bu yapı yeni gelenler için tamamen farklı özelliktedir. Bu durum ise intibakı, uyumu güçleştirmektedir.

Köyden gelenlerin beklentilerine cevap veremeyen şehir, ayrıca onlara yeni beklentiler de kazandırmakta ve bu ihtiyaçları da karşılayamamaktadır. Şehire gelen işçiler şehirin gerektirdiği ve şehirde geçerli bilgi ve beceri ile de donatılmış değildirler. Şehire gelenler belirtilen engellerden dolayı ciddi bir bunalım içine düşerler. Diğer yandan da güvenlik ve iş ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mekansal-kültürel ve ekonomik yapıda gecekonduyu ve marjinal kesimi ve bütün bunların sonucu da ayrı bir kültürü "ara kültürü" oluştururlar.

Şehire uyum gösteremeyen kesimler, huzursuzluklarını şu veya bu şekilde dışa vururken, mevcut sosyal kurallardan farklı ve bu kurallara yabancı davranış türlerini sergilemektedirler. Şehir kültürüne yabancı olan kır kökenli insan bu yabancı kültürün her zaman kenarında marjinal bir figür olarak kalmış, ne şehrin ne de onun kültürünün temelli bir üyesi olmuştur[3]

Yabancılaşma konusunda en çok şehirleşme üzerinde durmuş olmamız bireylerin değişik kültürlerle daha yoğun bir şekilde şehirde karşılaşması ve ciddi sorunlarla buralarda karşılaşır olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim Ergil, Şehirde, batı kültürüne açık üst grupların; beğeni, tercih ve değerlerini kendi kontrollerinde olan eğitim, kültür kurumları ve kitle iletişim araçları ile sayıca kabarık olan yoksul kitlelere aşılacaklarını söylemektedir[3].

II.2 Suçluluk

Yabancılaşma ve anominin bir neticesi olarak ortaya çıkan suçluluk "Toplum halinde yaşama şartlarına yönelmiş her türlü saldırdır." [7]

Şehirleşme ile birlikte geleneksel yapı değişmekte ve sosyal kontrol mekanizması işlerliğini kaybetmektedir. Sanayileş toplumların şehirlerinde değişik kültürler çatışma halindedir. Kırdan şehre gelenler, topluma uyum sağlayamamakta ve kültürel intibaksızlık çekmektedirler. İnsanlar şehir hayatının kurallarına aykırı davranışlarda bulunmaktadırlar. Şehire gelenlerin köyün geleneksel ve sosyal kontrolü güçlü yapısından çıkınca mevcut ihtilafların suç dönuşmesi daha kolay olmaktadır.

Şehirleşme neticesinde değişik problemler ve kültürlerle yüzleşen bireylerde suçluluğun da çeşitlilik gösterdiği aşıkardır. Değerler sisteminde meydana gelen değişiklik bireyler sonucunda çevreye intibak sağlayamayan bireyler kendi kabuklarına çekilmekte her türlü normdan uzak yetişmektedirler. Bu durum ise gasp, hırsızlık, bıçaklama vb. gibi "adi suç" dediğimiz suç türünü artırmaktadır. Öte yandan şehirleşme ile birlikte ortaya çıkan kültür çatışması ve adil olmayan paylaşım siyasal suçluluğu da

artırmıştır. Yarına şüphe ile bakan ve topluma yabancılaşan bireyler (özellikle gençler) terörist grupların ve şiddet eylemcilerinin malzemesi haline gelmişlerdir.

Alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, fuhuş, psikolojik bozukluklar, intihar vb. gibi suç türleri de yine en çok rastlanılan suçlar olarak önümüzde durmaktadır.

III. TOPLUMSAL YABANCILAŞMA VE SUÇLULUK KARŞISINDA SPOR

Toplumsal yabancılaşma ve bunun neticesi olarak ortaya çıkan suçluluğun ortadan kalkması ancak toplumsal entegrasyonun sağlanması ile mümkün olacaktır. Toplumsal entegrasyon ile kültürel, ekonomik, siyasal, coğrafik, ırki vb. farklılıkların en aza indirgenmesiyle mümkündür. İstihdam, barınma, sağlık, haberleşme, adalet, ulaşım vb. temel ihtiyaçların giderilmesi yanında toplumsal dengenin sağlanması kültürel, sosyal, sportif vb. faaliyetlerin toplumca icra edilmesine bağlıdır. Bizim açımızdan önemli olan sportif faaliyetler olduğuna göre üzerinde duracağımız faaliyet türü de sportif faaliyetler olacaktır.

Toplumsal yabancılaşma ve bunun neticesi olarak suçluluk sosyalleşememenin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşan toplum içerisinde ilk ve asıl normatif değerlendirmelerin edinildiği bir kurum olarak aile görevlerini yerine getiremediğinden bireyin yabancılaşması ve suça yatkınlık derecesi de artış göstermektedir. Yabancılaşmış bir toplumda aile gibi diğer kurumlar da görevlerini tam olarak yerine getirememektedirler. Bu durumda toplumun en büyük yardımcısı olarak sosyal hayatta önemli yer tutan bir takım olgular ön plana çıkmaktadır. İşte bu olguların başında "Spor" gelmektedir.

Sporun bu açıdan değerlendirilmesi yeni değildir. Ancak yüzyılımızda kendini daha ağır şekilde hissettirmeye başlayan yabancılaşma ve bunun neticesinde suç oranlarında ortaya çıkan artış sporun hak ettiği biçimiyle değerlendirilmesini adeta zorlamaktadır. Toplumsal yabancılaşma ve suçluluğun giderilmesinde sporun önemi inkar edilemez bir hal almıştır. Öyle ki spor insanın doğasında bulunan saldırganlığa barışçı boşalma olanakları sağlamakta saldırganlık güdüsünün denetim altına alınması için uygun bir yarışma ortamı sağlamaktadır.

"İnsanın özünden uzaklaşması ve ruhi unsurlarının zayıflaması" olarak tanımladığımız yabancılaşma insanın çevresindeki insanlarla ve eşya ile ilişkilerinde kopukluğa, kendini onlara karşı yabancı hissetmesine sebep olur. Bu ise fertleri ve

toplumu olumsuz yönde etkilemekte sonuçta anomiyeye sebep olmaktadır.

Spor, ferdin tabii çevresini, beşeri çevre haline getirirken elde ettiği kabiliyetleri geliştiren, belirli kurallar altında araçlı araçsız, ferdi veya toplu olarak boş zaman faaliyeti kapsamında içinde veya tam zamanı alacak şekilde meslekleştirerek sosyalleştiren, toplumla bütünleştiren, ruh ve fiziği, geliştiren, rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgudur. [9]

Yabancılaşmanın en çok görüldüğü toplumların göçün yoğun olarak yaşandığı toplumlar olduğunu söylemiştik. Bunun sebebi göç eden kitleler şehirde kendini "ikinci sınıf" üye olarak görmesinden, dolayısıyla şehire intibak sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Şehir bu kitleler için tamamen farklı özellikler göstermektedir. Ve entegrasyonun sağlanması zorlaşmaktadır. İşte sporun belki de en önemli faydası bu noktada ortaya çıkmaktadır. Öyle ki spor sosyal problemlerin hafifletilmesinde, manevi yalnızlık içine düşen fertleri diğer fertlerle ve gruplarla buluşturarak sosyal intibakın sağlanmasında büyük önem taşımaktadır.

Sporun suçun en aza indirgenmesinde sağladığı fayda ise diğer bir gerçektir. Şehirleşme neticesinde ortaya çıkan yabancılaşma değerler sisteminde büyük değişikliklere sebep olmakta, sonuçta çevreye intibak sağlayamayan fertler kendi kabuklarına çekilmektedirler. Her türlü normdan uzak yetişen fertler gasp, hırsızlık, bıçaklama vb. gibi suçlara yönelmektedirler. Oysa spor sosyal intibakı kolaylaştırarak ferdin toplumda entegrasyonunu kolaylaştırmakta, suçun en aza indirgenmesinde bir aygıt görevi üstlenmektedir.

Spor toplumsal entegrasyonu kolaylaştırdığı için kültürel çatışmayı azaltmakta, topluma yabancılaşan ve yarına şüphe ile bakan fertlerin siyasal bir suç olarak değerlendireceğimiz terörist grupların ve şiddet eylemcilerinin malzemesi haline gelmesini engellemektedirler.

Öte yandan spor alkol, uyuşturucu alışkanlığı psikolojik bozukluklar, intihar vb. gibi suç türlerinin de önünde en büyük engel olarak değerlendirilebilecek bir olgudur. Kendini spora veren fert maddi ve manevi yalnızlıktan kurtulacak kendini bu tür alışkanlık ve suç türlerinden koruyacaktır.

Spor insan yaşamında çok yönlü katkıda bulunan bir olgudur. "spor erdem yüklüdür. İnsan onu gerektiği biçimde ve ölçüde gerçekleştirdiği sürece o da kendisini insan'a açar. Sporu severek yapar, onu bir yaşama biçimi olarak yaşamına katmış, yaşama bütünlüğünü sporla tamamlamış insanlar yaşamlarının diğer yanlarında da gerçekçi, neşeli, yapıcı ve yaratıcı, hoşgörülü, dürüst, etkin, gelişme

çabası içinde olan, saygılı, dinç, sağlıklı, sevilen ve aynı zamanda idealisttirler. [10]

IV. SONUÇ

Sonuç olarak sporu yabancılaşma ve suçluluğa karşı bir engel olarak değerlendirdiğimizde, **spor bir cesaret olayıdır.** İnsanı kendisiyle karşı karşıya bırakır. Böylece insan kendini aşmaya başlar. **Spor bir ölçülülüktür.** Her birey sportif etkinliği içinde kendisine uygun ölçüyü kor. Böylece haklı görülebilecek aşırılıklardan da kendisini korur. **Spor bir hoşgörü olayıdır.** Hoşgörü insanın kendisini tanıması, kabullenmesi, benimsemesi ve sevmesi olayıdır. Bundan sonra birey bir başkasını da tanıyıp, kabullenip, sevebilir, onun varlığını benimseyebilir. **Spor bir soyluluktur.** İnsanın soyluluğu onun biricikliğini sağlayan içkin güçlerindedir. İnsan kendini tanıdığı, bildiği, geliştirdiği, yani kendisini gerçekleştirdiği sürece soylu bir yaşamı sürdürmektedir. Sporu özü gereği yaparak, hakkını vererek yapmak gerekir. Bu insanda spor yaptıkça gelişecek erdemleri de ortaya çıkartacak, ortaya çıkmış olanları zenginleştirecektir. Bu insanı yapıcı-yaratıcı bir yaşama götürecektir, mutlu kılacaktır. [8]

KAYNAKLAR

- [1]. Şenyapılı, Önder, Kentleşmeyen Ülke, Kentleşen Köylüler, ODTÜ Mim. Fak. Ara Yay. Ankara 1984. s.152
- [2]. Gün gör, Eril Türk Kültürü ve Milliyetçilik, Töre - Devlet Yay. Ankara, 1972 - s. 109
- [3]. Ergil, Doğu Türkiye'de Terör ve Şiddet, Turhan Yay. Ankara 1980 s.109
- [4]. Tolan, Barlas, Çağdaş Toplumun Bunalımı, Anomi ve Yabancılaşma, Aİ TİA, Yayını Ankara 1983. s. 171
- [5]. Dönmezer, Sulhi, Kriminoloji, 6. Baskı, [Y. Y], İstanbul, 1973, s. 59
- [6]. Kurthan, Fişek, Spor Yönetimi, A.Ü. Siyasal Bil. Fak. Yay. Ankara, 1980, s. 28
- [7]. Erkal, Mustafa, Sosyolojik Açından spor, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1981, s 119
- [8]. Erdemli, Atilla, İnsan, Spor ve Olimpizm, Spor Felsefesi Yazıları, Sarmal Yay. İstanbul, 1996, s.221

PROFESYONEL FUTBOLDA GEÇER AKÇE : CEZAI ŞART

Durmuş Ali GENÇ

M.Ü. Beden Eğitim ve Spor Meslek Yüksek Okulu, Araştırma Görevlisi

ABSTRACT: In the Turkish Obligation Law there is punishment order and so much which is used in the football's order. It is useful to understand exactly of my opinion.

I-GİRİŞ

Profesyonel futbol günümüzde herkesin ilgisini çeken spor içerisinde özel yeri bulunan organizasyon türüdür. Futbolda futbolcu taraftar ile özdeşleşmiş ve futbolcuyu taraftar kendi duygu ve düşüncesini, ideal ve hedeflerini gerçekleştiren aktör durumuna sokmuştur. Futbolcular normal insanlara göre daha fazla görevler yüklenmiştir. Futbol kulübü, futbol organizasyonunu gerçekleştiren her yaş ve meslek grubundan insanların desteği ile ayakta kalan taraftarlarının beğenisi için faaliyetlerini sürdüren futbolun en temel birimidir. Kulübün başarısı, taraftarların sevgi ve desteği, oyuncularının iyi oyunu ile mümkündür.

Futbol kulübü ile futbolcu veya teknik elemanlar arasında yaptıkları sözleşme ile anlaşma sağlarlar. Karşılıklı sorumluluklar yükleyen iki taraflı anlaşmaya kulüp yöneticileri; futbolcusunun performansını, kulübüne ve kendisine olan sorumluluğuna dikkat etmesini veya sezon içerisinde ortaya çıkmasını istemedikleri olumsuz olayların önüne geçmek için böyle bir yolu seçerler. Aynı şekilde futbolcu veya teknik elemanlar da sözleşme süresinin sonuna kadar sözleşme şartlarına uygun ortamın devamıyla menfaatlerini korumaya çalışırlar. Bunun için sözleşmeye kendi lehlerine hükümler koydurmak isterler.

Türk Borçlar Hukukunda düzenlenen bir akit türü olan cezai şart, profesyonel futbolda çok sık uygulanan sözleşme türü olduğundan çalışmamıza konu teşkil etmiştir. Anlaşılmasının faydalı olacağını umuyoruz.

II-PROFESYONELLİK ŞARTLARI

20. yy'da dünyada meydana gelen hızlı değişimler, her konuda her şeyi bilen insanların yerine, belli konularda uzman olan kişilerin daha yararlı sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu düşünceye uygun olarak, futbolun piramidini oluşturan, yalnızca boş zamanları değerlendirmek için spor yapan insanların

yerine, kendini futbolun emrine veren, bütün zamanlarını para kazanmak için futbolla geçiren elit bir zümrenin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlar profesyonellerdir. Profesyonel futbolcular, belli süre içerisinde kulüplere hizmet etmekte ve karşılığında büyük miktarlarda para almaktadır. Bu kişilerin motivasyonu para ile sağlanmaktadır. Çok yoğun stresi, sevinci, ilgiyi ve şöhreti genç yaşta yaşayan bu insanların profesyonel olmaları için kanun koyucu belirli şartların varlığını aramıştır.

Türkiye Futbol Fed. Profesyonel Futbol Talimatı 7.maddesi, profesyonel futbolcu olmak için gerekli şartları belirtmiştir. Buna göre;

a) Profesyonel olacak futbolcunun 18 yaşını tamamlamış reşit ve mümeyyiz olması, (Yaş tashihi yaptırmak suretiyle profesyonel sözleşme imzalamak isteyen futbolcunun talebi ancak yaş tashihi ilamının kesinleştiği tarihten bir yıl sonra nazarı itibara alınır.)

b) Türkiye Futbol Federasyonunun anlaştığı sağlık kurullarından, olmadığı yerlerde tam teşekküllü hastane sağlık kurulundan futbol oynamaya engel bir durum olmadığını belirten rapor alması,

c) 8.madde de belirtilen tek tip profesyonellik sözleşmesini akdetmiş olması gerekir.

III-PROFESYONEL FUTBOL SÖZLEŞMESİ

Türkiye Futbol Federasyonu hazırladığı Profesyonel Futbol talimatı 4.madde (g) fıkrası, profesyonel futbolcuyu şöyle tanımlanmıştır: "Kulübüne sözleşme ile bağlı olup, futbol faaliyetini, yüklenmiş olduğu sorumluluk ve ücretle yapan futbolcudur." Aynı talimatın (h) fıkrası, profesyonel takım için: "Bir kulübe bağlı olarak futbol faaliyetlerini ücret karşılığında yapan futbolcuların oluşturduğu bir gruptur." demıştır. Bu talimatın (ı) fıkrası transferi şu şekilde açıklamıştır: "Futbolcunun ilk kez profesyonel sözleşme imzalaması, kulübü ile sözleşmesinin yenilenmesi veya uzatılması sözleşmeli olarak başka bir kulübe aktarma yapmasıdır." demıştır.

Bu tanım ve açıklamalar ışığında Profesyonel Futbol Sözleşmesini şu şekilde tanımlamak mümkündür: "Belli bir yaşı tamamlamış, reşit, mümeyyiz ve gerekli sağlık şartlarına haiz olan futbolcu ile futbol kulübü arasında tek tip profesyonellik sözleşmesi ile anlaştıkları, futbol kulübü ve futbolcuya haklar ve yükümlülükler yükleyen iki taraflı bir akitir."

IV-CEZAI ŞART NEDİR?

Borçlunun, asıl borcunu ilerde hiç veya gereği gibi ifa etmediği takdirde alacaklıya karşı ifa etmeyi önceden taahhüt ettiği edime cezai şart denilir. Cezai şart asıl borca bağlı olarak ve ancak bu borcun ihlali ile doğabilecek olan fer'i bir edimdir[1].

Cezai şart, alacaklının ifayı elde edebilmek için, borçluyu karşı kullanabileceği bir baskı vasıtasıdır. Borçlu, borcunu ihlal ettiği takdirde, alacaklı aynen ifada bulunmasını yada tazminat vermesini isteyebilir; ama tazminat alacaklısı, zararın miktarını ve zarara uğradığını ispat etmesi gerekir. Cezai şart ödemeyi taahhüt eden borçlu, alacaklıyı zararın kapsamını ispat ettirmesine gerek kalmadan, tazminat ödemeyi gerçekleştirir. Bu durum alacaklı bakımından pratik bir durumdur.

Cezai şart konusunda Yargıtay Hukuk Dairelerinin vermiş olduğu bazı kararlar konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır.

Yargıtay 13. Hukuk Dairesi 25.12.1981 tarihli kararında: "Ceza Koşulu(Cezai Şart), geçerli bir borcun yerine getirilmemesi veya eksik getirilmesi durumunda, borçlunun ödemesi gereken ve malca(ekonomik) değeri olup bir hukuk işlemiyle belirlenen götürü edimdir. Ceza koşulu, borca aykırı davranılması durumunda oluşan ve alacaklının uğrayacağı zararın önceden ve götürü yol ile saptanmasıdır. Önceden belirlenen bir giderin olmasının yanı sıra ceza koşulu, borcun gereği gibi yerine getirilmesinde zorlayıcı bir işlevde görür, ceza koşulu, alacaklının borçluya karşı kullanabileceği hukuksal bir baskı aracıdır. Üstelik, alacaklıyı zararın varlığı ile kapsamını ispat etmek gibi güç ve üzücü uğraştan da kurtarır. Gerçekten m.159/1'e göre, "alacaklı zarara uğramamış olsa bile ceza gerekir."

Yargıtay Hukuk Dairesinin 14.11.1977 tarihli kararında ise: "Ceza koşulu, bir edimden yada belli bir yer ve zamanda edimden kaçınmada, genellikle para olan bir tutarın ceza olarak verilmesinin sözleşmesidir. Bu sözleşmenin amacı, borçluyu edime zorlama, alacaklıyı zararı saptama yükümünden kurtarma ve olumsuz edimlerde, yaptırım gücünden yararlanmasıdır. O nedenle iki fonksiyonu vardır: Bunlardan ilki ceza, ikincisi de tazminattır.

Ceza koşulu özel bir ceza niteliğindedir. Öyle ki, alacaklı zarara uğramasa bile, borçlu cezayı ödemekle yükümlüdür. Karşıt olarak da, borçlunun kusurunu ispat eden alacaklı, cezayı aşan tutarı da isteyebilir.

Ceza koşulunun tazminat fonksiyonuna gelince; genel maddi tazminat davaların da kural olarak, ispat yükü, zarara uğradığını iddia edenindir. Ceza koşulunda buna gerek yoktur. Esas itibariyle edimden kaçınmanın ispatı yeterlidir."

1.Cezai Şartın Fer'i Niteliği

Türk Borç Hukukunun 158 ve devamı maddelerde düzenlenmiştir. Faiz veya kefalet de olduğu gibi, cezai şart akit veya akit dışı kaynaklardan doğabilir. Asıl borç; verme borcu, yapma veya yapmama borçları konusunda olabilecektir. Cezai şart, fer'i nitelikte olduğu için, asıl borç hükümsüz ise cezai şart da hükümsüz olacaktır. Asıl borcun sona ermesi halinde cezai şartta sona erecektir. Futbolcu ile Futbol Kulübü arasında futbolcunun belli süre içerisinde futbol faaliyetini, kulübün bünyesinde yapması ve kulübünde karşılığında para ve diğer sorumlulukları taahhüt ettiği anlaşma, asıl borcu oluşturur. Tarafların karşılıklı birbirlerini borcun gereği gibi yerine getirilmesinde zorlayıcı davranmak için cezai şart ileri sürmektedir.

B.K. m.161/III fer'liğin sonuçlarını, sadece asıl borcun kusursuz imkansızlık sebebiyle sona ermesi veya batıl olması durumunda cezai şartın talep edilemeyeceği belirtilmiştir.

2.Cezai Şartın Miktarı ve Tenkisi

Profesyonel Futbol Talimatının 8.a. maddesi "Taraflar tek tip sözleşme şartlarına ve bu talimat hükümlerine aykırı olmamak kaydıyla özel şartlar tespit edebilirler..." Aynı talimatın 9. maddesi de "Bütün profesyonellik sözleşmeleri 5 yıla kadar süreli olabilir." demiştir.

Borçlar Hukukunda düzenlenmiş olan cezai şart hükümleri, cezai şartın miktarı konusunda tarafları serbest bırakmıştır. Bu hüküm, sözleşme yapma özgürlüğünün bir sonucudur.

B.K. 161/1 maddesi: "Hakim fahiş gördüğü cezaları tenkis ile mükelleftir." Taraflar aralarında yaptıkları Profesyonel Futbol Sözleşmesine hakkaniyete aykırı olarak fahiş cezalar koymaları halinde, taraflardan birisini ekonomik olarak çok büyük zarara uğratması durumunda, tarafın bu durumun düzeltilmesi için hakime müracaatı söz konusu olabilecektir. Bu durumun düzeltilmesi için yapılan müracaatta hakim, cezanın tenkisi mükellefiyeti altındadır. Futbolda ortaya çıkan

ihtilafların çözümü zorunlu tahkim müessesisi olan Tahkim Kurulu, B.K. 161/1 hükmünü uygulayacağı kesindir. Tahkim Kurulu, hakim gibi davranarak cezanın tenkisi yoluna gidecektir. Tahkim kurulu, miktar bakımından aşırı gördüğü cezai şart anlaşmalarını batıl saymayacak, akiti geçerli olarak değerlendirecek ancak, cezai şart miktarı makul bir duruma çekilecektir.

Hakkaniyet aykırılık unsurunun tespiti için şu noktalara dikkat etmek gerekir:

a)Alacaklının asıl edimin ifasındaki menfaati ile cezai şart arasındaki nispet,

b)Borçlunun akde aykırı davranışındaki kusur derecesi,

c)Borçlunun ekonomik durumudur[1].

Yargıtay Hukuk Genel Kurulunun bir kararında belirttiği gibi: Cezai şartın borçlu üzerinde onu ifaya zorlayan psikolojik bir baskı niteliğinde olduğu gözden uzak tutulmamalı ve yargıç cezai şartı, sözü edilen psikolojik baskının ortadan kalkmasına yol açacak şekilde indirmekten kaçınmalıdır." Sözleşmenin taraflarca hiç yada istenilen şekilde ifa edilmemesi durumunda, veya ifanın zamanında yada yerinde yapılmaması halinde cezai şart ödenmesi kararlaştırıldığı takdirde, alacaklı herhangi bir zarara uğramış olmasa bile bunu isteyebilecektir. (B.K.m. 159/1). Alacaklı kararlaştırılan cezai şarttan fazla zarara uğrarsa, cezai şartı aşan zarar miktarını borçlunun kusurunu ispat ederek isteyebilecektir. B.K. m.159/II bu durumu açıklar: "Şart olunan ceza miktarından fazla zarar düşer olan alacaklı, borçlunun bir kusuru olduğunu ispat etmedikçe fazlasını isteyemez." demiştir.

V-SONUÇ

Profesyonel futbol, büyük ekonomik değer ifade eden spor türüdür. Futbolcu ile Futbol Kulübü arasında yapılan profesyonel spor sözleşmesi sonuç ve kapsam itibariyle çok önemli hükümleri kapsamaktadır. Futbolcu hayatının genç yaşında büyük sorumlulukların, yoğun çalışma ve stresin altına girmektedir. Emsallerine göre temposu yüksek bir hayat yaşamaktadır.

Futbol kulüpleri, profesyonel futbolcusundan sahip olduğu becerilerinden saha içinde ve dışında sürekli en yüksek düzeyde yararlanmaya çalışacaktır. Bunu sağlamak için aralarında yaptıkları akitte özel cezai hükümler koyarak, futbolcuyu veya teknik elemanları zorlamaktadır.

Cezai Şart, bir ceza veya tazminat hüviyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Alacaklı, alacağın miktarı ve zararı ispat gibi zor ve zahmetli bir uğraşından kurtardığından cezai şart yolunu akitlerde çok sık başvurulan çare olmaktadır. Profesyonel Futbol Sözleşmeleri, Türk Borçlar hukukunda sözleşme yapma özgürlüğünün tanıdığı sınırlar içerisinde, futbolcu ile kulüp arasında yapılması zorunlu akit türüdür. Böyle olunca cezai şart profesyonel futbolun geçer akçesi hüviyetini almıştır.

KAYNAKÇA

- [1]- Selahattin Sulhi TEKİNAY, **Tekinay Borçlar Hukuku Genel Hükümler**, Filiz Kitapevi, 1988 İstanbul.

İPOTEKLİ BORÇLANMA ARAÇLARINDAN İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ

Ali BORA

MÜ Bankacılık ve Sigortacılık Ens., Doktora Öğrencisi

Abstract- The development in the financial markets led to new financial products and if these financial products are liquid and safe it will be easily demanded by the public. The main prerequisite for this demand is that it must have a legal and regulative structure in which these products can operate in a simple way.

I-GİRİŞ

Gelişmekte olan piyasalarda bu gelişime paralel olarak yeni borçlanma araçları ortaya çıkmaktadır. Bu borçlanma araçlarının hem güvenilir, hem de tedavülünün kolay olması gibi özellikleri taşıması halinde yaygınlaşması çok zor olmayacaktır. Bunların yaygınlaşması için de temelde o ülkedeki yasal düzenlemelerin bu borçlanma araçlarının faaliyette bulunmasını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Bu temel koşul gerçekleşmediği zaman teoride ne kadar incelenirse incelenir bu araçların uygulaması hiç bir zaman gerçekleşmeyecektir. Ülkemizde bu durumda olan borçlanma araçlarından biri de ipotekli borç senedir.

Bu çalışmada ipotekli borçlanma araçlarından ipotekli borç senedinin genel bir çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır. İlk olarak ilgili kavramlar ve teorik çerçevede ipotek ve ipotek kredisi tanımları verilecek, ipotek düzenleme süreci anlatılmaya çalışılacaktır. İkinci bölümde ipotek ve gayrimenkule dayalı olarak ihraç edilen senetler incelenmeye çalışılacaktır. Bu inceleme, gayrimenkul rehni olan ipotekli borçlanma araçları ve gayrimenkule dayalı olarak ihraç edilen senetler olarak iki alt başlıkta yapılacaktır. Son bölümde ipotekli borç senedi ayrıca incelenmeye çalışılacak, bu incelemenin çerçevesi ipotekli borç senedinin özellikleri, fonksiyonları, türleri ve mevzuatımızda düzenlenişi şeklinde olacaktır.

II. İPOTEKLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TEORİK ÇERÇEVE

İpotekle ilgili kavramları, ipotek tanımı, ipotek kredisi ve ipotek düzenleme süreci oluşturmaktadır. Bu kavramların verilmesi konu ile ilgili bazı özelliklerin ortaya çıkması açısından önem arz etmektedir. Bu özellikler sayesinde konuda özellikle vurgulanan yerler öne çıkmaktadır.

II.1 İPOTEK

Kısaca ipotek, gayrimenkul rehni veya borç ödemelerini güvence altına almak için bir mülk teminatıdır ve genellikle mülk deyince gayrimenkuller ifade edilmektedir. Tanım olarak ise kişisel bir alacak hakkını güvenceye bağlamak amacıyla taşınmaz mallar üzerinde kurulan rehni hakkına ipotek denmektedir. İpotek işlemi söz konusu borç, herhangi bir mülkü almak isteyen kişiye verilmiş kredi olmaktadır. Burada mülkiyet borçluya aittir, fakat alacağın ödenmemesi durumunda ipotekli taşınmaz, icra yoluyla sattırılarak alacak temin edilebilmektedir. Yasalara göre ipotek, taşınmaz üzerindeki rehni hakkının tapu siciline tescil edilmesiyle doğmaktadır. İpotek kurulmadan önce, taraflar aralarında bir rehni sözleşmesi yapmaktadırlar ve sözleşme ile borçlu malik, taşınmazı üzerinde, alacaklı yararına ipotek kurulmasını kabul etmektedir. Rehni sözleşmesi Tapu Sicil Muhafızlığında resmi şekilde yapılmaktadır. Kurulan ipotek tapu kütüğünde belirlenmiş bir derecede bulunmaktadır (I. derece. II. derece...). Belirtildiği gibi, fert veya kuruluşlar gayrimenkul satın almak için uzun vadeli borç almakta ve bunun sonucunda da ortaya 'İpotekli Borçlar' çıkmaktadır [1,2].

II.2. İPOTEK KREDİSİ

Ticari bankalar, tasarruf sandıkları ve sigorta şirketleri gibi mali kuruluşların gayrimenkul ipoteğini teminat kabul ederek açtıkları uzun vadeli kredilere ipotek kredileri adı verilmektedir. Borcun ödenmemesi durumunda, ipotekli taşınmaz icra yoluyla sattırılarak borç tahsil edilmektedir [1].

İpotek kredilerini düzenleyenler, her ülkenin mali sektörü ve bu sektörde yer alan mali kurumlara göre farklılıklar arz etmektedir. Ayrıca ülkelerin sahip olduğu hukuki düzenlemeler ve kurumlarla ilgili olarak geliştirilmiş bulunan faaliyet koşulları, ipotek kredilerini verebilecek olan kurumları belirlemektedir. Gelişmekte olan ülkelerde mali sektörlerin yeterince gelişmemiş olması sebebiyle konut finansmanında ipotek kredilerinden ziyade kurumsal olmayan kaynaklardan sağlanabilecek fonlar kullanılmaktadır. Gelişmiş ülkelerde konut finansman piyasası genel olarak kurumsal bir çerçevede işlevini sürdürmektedir. Bu

çerçeve içinde konut satın almak isteyen kişilere sağlanacak olan kredi türü ipotek kredisi olmaktadır [2].

İpotek kredisinin düzenleyicisi, düzenlemiş olduğu ipoteği ya kendi portföyünde tutmakta veya ikinci el piyasada satmaktadır. İpotek bankaları ipotek kredilerini düzenlerler ve bu kredileri kendi portföylerinde tutarak kredinin vadesi boyunca belirli bir ücret karşılığında ipotekle ilgili hizmetleri sağlayarak kredinin geri dönüş prosedürünü tamamlamış olmaktadır. Verilen hizmetler; ipotekle ilgili kayıtların tutulması, ödemelerin tahsil edilmesi, mülkle ilgili vergi ve sigortaların yatırılması gibi hizmetleri içermektedir. İpotek kredisi düzenleyen kurumlar ABD'de Tasarruf ve Kredi Birlikleri (Savings and Loan Association), İngiltere'de Konut Birlikleri (Building Societies)'dir. Diğer pek çok ülkede ise uzman konut kredisi kurumlarına İpotek Bankası (Mortgage Bank) denmektedir. Uzman konut finansman kurumları ve genel nitelikli finansman kurumları birinci el piyasada düzenlemiş oldukları ipotek kredilerini, ikinci el piyasada yatırımcılara ipotek şeklinde ya da düzenlenmiş olan ipotek kredilerine dayalı menkul kıymet şeklinde satabilmektedirler [2].

İpotek kredilerine yatırım yapanlar önemli üç türlü riskle karşı karşıyadırlar [3,2];

- Faiz oranı riski, piyasa faiz oranındaki değişikliklere bir varlığın fiyat duyarlılığı ve karşılaşılabilecek zarar riskidir.
- Erken ödeme riski, söz konusu ipotek kredisi borçlusunun krediyi beklenen miktardan daha yüksek miktarda ödemesi ve bununla menkul kıymetin getirisini azaltmasıdır.
- Kredi riski, geri dönmeme riski ve krediyi almış olan kişinin, ödeme güçlüğü içine düşmesi durumundaki zarar riski olmaktadır.

III.3. İPOTEK DÜZENLEME SÜRECİ

Bu süreç bir gayrimenkul satın almak için gerekli krediyi temin etmek amacıyla gerek uzman finansman kurumları, gerekse genel nitelikli finansman kurumlarına baş vuru da bulunması aşamasından bu başvurunun değerlendirilip uygun görülmesi ve yasal çerçeve içinde tarafların gereklilikleri yerine getirmesinden sonra kredi tutarının talep sahibine verilmesi aşamasına kadar yapılan tüm hukuki ve teknik işlemleri kapsamaktadır.

İpotek kredilerinin verilmesinde kullanılan önemli iki kriter bulunmaktadır [2].

- İpotek ödemelerinin gelire oranı (Payment to Income, PTI), kişilerin başvurdukları kredinin, talep edilen vade ve faiz koşulları çerçevesinde aylık geri ödeme tutarlarının ne olacağını ve kişilerin aylık gelirleri içinde ne kadarlık paya sahip olacağını

ortaya koymaktadır. Bu oranın düşük olması, kredi geri ödeme tutarının, krediyi almış olan kişinin geliri içindeki payının düşük olmasını ve dolayısıyla kredinin geri ödenmeme riskinin az olmasını ifade etmektedir.

- Kredi tutarının mülkün değerine oranı (Loan to Value), kredi talebinde bulunan kişilere kredi verilir verilmeyeceğine karar vermede kullanılan bir kriter olup, verilecek olan ipotek kredisinin geri ödemelerini güvence altına almaya çalışmaktadır. Kişilerin satın alacağı mülkün fiyatı ile alacakları kredi arasındaki kısmı, konutun satın alınması esnasında peşin ödenmesi gereğinden dolayı bu kriter önem kazanmaktadır. Bu oranın düşük olması, kredi veren kurum için daha yüksek bir korunmayı ifade etmektedir.

III. İPOTEK VE GAYRİMENKULE DAYALI OLARAK İHRAÇ EDİLEN SENETLER

Bu konunun iki ana başlık altında toplanması mümkündür. Bunlardan birincisi, 'Gayrimenkul Rehni Olarak İpotek, İrat Senedi ve İpotekli Borç Senedi', ikincisi ise 'Gayrimenkule Dayalı Olarak İhraç Edilen Senetler' olmaktadır [4]. Bu çalışmada birinci ana başlık altında toplanan konulara ağırlık verilecek ve özellikle, ipotekli borç senetleri konusuna ayrıntılı değinilmeye çalışılacaktır.

III.1. GAYRİMENKUL REHİNİ OLARAK İPOTEK, İRAT SENEDİ VE İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ

Medeni Kanuna göre (m.765) gayrimenkul rehni tesisi ancak üç şekilde mümkün olabilmektedir. Bunlar; ipotek, irat senedi ve ipotekli borç senedir. Bunun dışında gayrimenkul üzerinde rehin tesis etmek mümkün olmamaktadır ve gayrimenkul rehninin hangi çeşidi olursa olsun sadece senet tanzimi yeterli olmayıp tapuya tescil edilmesi gerekmektedir [5].

III.1.1. İPOTEK

Bir gayrimenkul rehni olarak ipoteğin temel fonksiyonu, bir alacağa teminat sağlamaktır. İpoteğin kurulabilmesi için borçlunun şahsen sorumlu olduğu bir alacağın olması zorunlu olmaktadır. Bu durum ipoteğin asıl alacağa bağlı yan bir hak olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte bu alacağın ortaya çıkmasına yol açan temel borç ilişkisinin rehin sözleşmesinde gösterilmesi zorunlu bulunmamaktadır. İpoteğin kurulması ve MK. m. 797/II hükmü gereğince tapu idaresince hak sahibine kıymetli evrak niteliğine sahip bulunmayan ipotek belgesi verilmesi, alacaklı yararına ipotek kurulduğunu göstermekle beraber alacağın varlığını belgelememektedir. İpotekte borçlu bütün mal varlığı ile alacaklıya karşı sorumlu bulunmaktadır.

III.1.2. İRAT SENEDİ

İrat senedi, tarımsal gayrimenkuller, evler ve arsalar üzerine, taşınmaz mal yükümü olarak kurulan bir alacaktır. İpotek ile ipotekli borç senedi arasında, bir kıymetli evrak niteliğindedir. İrat senedi, rehinin temel fonksiyonu olan teminat sağlamanın yanında ipotekten farklı olarak, gayrimenkulün değerini tedavül ettirme görevine de sahip bulunmaktadır. Bu amaçla gayrimenkulün değeri bağımsızlaştırılarak bir kıymetli evrak olan irat senedine bağlanmaktadır. Bu senet tapu siciline kaydedilerek kurulur. İrat senediyle yükümlenmiş taşınmazın maliki o senedin borçlusudur. İrat senedi, gayrimenkul üzerinde MK. m. 817/I uyarınca gayrimenkul mükellefiyeti şeklinde kurulan bir alacak hakkı olduğundan borçlu sadece gayri menkulün değeri ile sınırlı olarak sorumlu bulunmaktadır. Bir gayrimenkul üzerine gayrimenkul mükellefiyeti olarak tesis olunan alacak durumunda olan irat senedi, bir taşınmaz yükümlülüğü karakterinde olmaktadır. Bu yükümlülükte, bir para borcu ve bu para borcunu temin eden rehin hakkından oluşmaktadır. İrat senedine aynılık özelliği kazandıran içerdiği rehin hakkıdır. Buna karşılık senette yer alan borç, eşyaya bağlı borç niteliğindedir. Ancak bu borç kişisel sorumluluğa yol açmaz. İrat senedi taşınmaz yükümlülüğü şeklinde kurulduğundan, daimi ayni sorumluluk oluşturur. Borçlunun, irat senedinde yer alan borcunu yerine getirmemesi durumunda, alacaklı yalnızca teminatı oluşturan taşınmazı paraya çevirerek alacağını elde etmeye çalışmakta, satış bedelinin alacağını karşılamaması durumunda, borçlunun diğer mal varlığı değerlerine başvuramamaktadır. İrat senedi, şahsi bir alacağın varlığına bağlı olmaksızın ortaya çıkmakta, bağımsız bir nitelik göstermektedir [6].

III.1.3. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ

Hem tedavül hem de teminat amacının bir arada yer aldığı bir gayrimenkul rehni türü olan ipotekli borç senedi gayrimenkul rehniyle temin olunmuş bir şahsi alacaktır. İpotekli borç senedinde bulunan borç, borçlunun ayni değil şahsi sorumluluğu altında olmaktadır. Borcun ifasından borçlu, yalnızca rehinli taşınmaz ile değil, tüm mal varlığı ile sorumlu durumundadır. İpotekli borç senedi, şahsi bir alacağın varlığına bağlı olmaksızın ortaya çıkmakta ve senedin kendisi, taşınmaz rehni ile temin edilmiş şahsi bir alacağın meydana gelmesine yol açmaktadır. Bu senet, kişisel alacağı teminat altına alma yanında gayrimenkulün değerinin tedavül ettirilmesi olanağını vermektedir. Gayrimenkulün ipotek edilmesi, teminat gösterilmesi için öncelikle bir kredi anlaşması yapılma gereği varken ipotekli borç senetleri, kredi kuruluşu ile yapılmış bir kredi anlaşmasından önce, usullere uygun olarak çıkarılabilmekte ve sermaye piyasasından doğrudan doğruya borçlanma olanağı vermektedir. Bu tür borçlar Tapu Siciline kaydedilir. Medeni Kanuna

göre ipotekli borç senedinin kurulması için yetkili tapu idaresi görevlilerince, taşınmazın değerinin resmen takdir edilmiş olması gerekmektedir. Buna göre biçilmiş değeri aşan miktar için ipotekli borç senedi düzenlenemez. Bu tür senetler Tapu memuru tarafından düzenlenmektedir. Bu senette borçlu, sadece rehin konusu gayrimenkulün değeri ile değil, kişisel olarak bütün mal varlığı ile borçtan sorumludur.

III.2. GAYRİMENKULE DAYALI OLARAK İHRAÇ EDİLEN SENETLER

Bu başlık altında temel olarak, gayrimenkul rehni karşılığı ihraç edilen tahviller, rehinli tahviller, varlığa dayalı menkul kıymetler (VDMK) incelenmektedir.

III.2.1. GAYRİMENKUL REHNİ KARŞILIĞI İHRAÇ EDİLEN TAHVİLLER

Gayrimenkul rehni karşılığı ihraç edilen tahviller, rehin senedi olmadıklarından tapu siciline güven ilkesinden yararlanamazlar. Bu tahviller sadece anonim ortaklıklar tarafından değil, gerçek kişilerce de ihraç edilebilmektedir. Burada borçlanmanın tamamı için ipotek veya ipotekli borç senedi kurularak borçlu ve alacaklının tümünü temsil edecek bir temsilci atanmaktadır. Bu durumda ihraç edilen tahvil hamili, temsilcide bulunan ipotek veya ipotekli borç senedi aracılığı ile rehinli gayrimenkul üzerinde doğrudan doğruya gayrimenkul rehni kazanmaktadır. Bu şekilde yapılan ihraçta, tahvil borçlusudur bizzat borçlanmada bulunmakta, kredi kuruluşu ise güvenilir kişi rolüne sahip bulunmaktadır. Bir kredi kuruluşuna başvurarak kredi alan borçlu, kredi kuruluşu yararına gayrimenkul rehni kurmakta, kredi kuruluşu da bu rehinli alacağın karşılığında tahvil ihraç etmektedir. Tahviller bizzat kredi borçlusudur tarafından değil kredi kuruluşu tarafından çıkarıldığından tahvil borçlusudur kredi kuruluşu olmaktadır. Bu tahviller, hamillerine teminat olarak gayrimenkul rehni değil, kredi kuruluşunun rehinli alacağı üzerinde rehin hakkı vermektedir. Gayrimenkul rehni karşılığı ihraç edilen tahviller, tapu siciline kayıt edilmek zorundadırlar ve ihraçları tamamen serbesttir.

III.2.2. REHNİLİ TAHVİLLER

Rehinli tahviller, alacak rehni ile birlikte değerlendirilmekte olup, uzun vadeli ve düşük faizli kredi sağlamak üzere rehinli tahvil ihraç edecek kuruluşlar hükümetce belirlenmektedirler. Rehlinli tahvil hamilleri, gayrimenkul rehni ile temin edilmiş alacak üzerinde kanundan doğan bir rehin hakkı elde etmektedirler. Medeni Kanunda bu senetlerin tapu kütüğüne kaydı konusunda bir hüküm bulunmamaktadır.

III.2.3. VARLIĞA DAYALI MENKUL KIYMETLER (VDMK)

Gayrimenkul rehni türü olan ipotek karşılığı verilen krediler genellikle konut finansmanı için

kullanılmaktadır. İpotek karşılığı verilen uzun vadeli ve düşük faizli kredilerin kredi kuruluşları üzerinde yük oluşturması sonucu kredi limitleri azalan kuruluşlara kredi oluşturmak amacıyla bu kuruluşlar kredi alacaklarını menkul kıymetleştirme yoluna başvurmuşlardır. Bu yöntemde kredi kuruluşları, bilançolarında yer alan alacaklarının karşılığında menkul kıymet ihracı yoluyla kredilerin bu menkul kıymetleri alan yatırımcılar aracılığı ile finanse edilmesini sağlamaktadır. Bu yöntemde ihraççının geri ödemesinde bir aksama meydana gelmesi halinde VDMK hamilinin, karşılık oluşturan alacaklar üzerinde bir rehin hakkı bulunmamakta VDMK ihraç edenin diğer alacaklıları ile aynı haklara sahip olmaktadır.

Bunlardan başka diğer gayrimenkule dayalı olarak ihraç edilen senetler, konut sertifikaları, yatırım fonu katılma belgeleri, yatırım ortaklıklarıdır.

IV. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ

IV.1. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN ÖZELLİKLERİ

İpotek ve irat senedi arasında yer aldığı şeklinde değerlendirilen ipotekli borç senedinin temel özelliklerini; kıymetli evrak olması, borçlunun şahsi sorumluluğuna yol açması, malik lehine düzenlenmesinin mümkün olması şeklinde sayılabilmektedir [6].

IV.1.1. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN KIYMETLİ EVRAK OLMASI

İpotekli borç senedi, taşınmazın değerinin tedavülüne yöneldiği için, bunun kıymetli evrak şeklinde düzenlenmesi gerekmektedir. Kıymetli evrakta, hak ve senet birbirine çok sıkı bağlanmış olduklarından senedin devri ile beraber hak da devredilmiş olacağından, bunun süratle tedavülü sağlanmış olmaktadır. Kıymetli evrak niteliğindeki ipotekli borç senedinin düzenlenmesi ile beraber bir alacak ortaya çıkmaktadır. Bu alacak, taşınmazın aynı miktardaki değeriyle teminat altına alınmaktadır.

IV.1.2. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN, BORÇLUNUN ŞAHSİ SORUMLULUĞUNA YOL AÇMASI

İpotekli borç senedinde, aynı teminatla beraber borçlunun şahsi sorumluluğu da söz konusu olmaktadır. Bu özelliğin en önemli sonucu, ipotekli borç senedinin mutlaka borçluya ait taşınmaz üzerinde kurulmasının gerekli olmamasıdır. Bu senet, daha başta üçüncü kişiye ait taşınmaz üzerinde kurulabileceği gibi, bu durum sonradan da borçlunun rehinle yüklü taşınmazını üçüncü bir kişiye devretmesi suretiyle de ortaya çıkabilmektedir.

IV.1.3. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN MALİK LEHİNE DÜZENLENMESİNİN MÜMKÜN OLMASI

İpotekli borç senedinin bağımsız olma özelliği, yani rehin hakkının daha önce mevcut bir alacağın varlığına bağlı olmaksızın ortaya çıkabilmesi olanağı, bu senedin malik adına veya hamiline düzenlenebilme durumunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece malik, belirli bir alacaklı lehine değil, kendi lehine ipotekli borç senedi çıkarabilecektir. Bunu da ya kendi adına veya hamiline düzenlemek suretiyle gerçekleştirebilecektir. İpotekli borç senedin malik lehine düzenlenebilmesi, malik lehine rehin hakkının meydana gelmesine sebep olmaktadır.

IV.2. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN FOKSİYONLARI

İpotekli borç senedi, bir taraftan gayrimenkul rehni olarak alacağa teminat oluşturan, diğer taraftan da gayrimenkullerin sermaye gücünden yararlanılmasını sağlayan bir kıymetli evraktır. Ekonomik açıdan ölü yatırım olarak değerlendirilen gayrimenkullerin değeri, kıymetli evrak niteliğindeki senetlere bağlanarak tedavül ettirilmekte ve bu yolla gayrimenkullerin sermaye gücüne hareket kazandırılmaktadır. Bu senetlerin ihracı yoluyla keşideci, büyük miktarda ve uzun vadeli kredi sağlamakta olup, yatırımcılar da gayrimenkul rehni ile teminat altına alınmış senetlere yatırım yaparak teminatlı ve düzenli bir gelir elde edebilmektedir. İpotekli borç senedi bir rehin senedi olması nedeniyle kamu güveninin korunmasından yararlanmaktadır. İpotekli borç senedinin tapu sicil müdürü ve hakimın katılımıyla düzenlenmesi, teminat oluşturan gayrimenkulün değerinin tapu sicil müdürlüğünce oluşturulacak komisyonca resmen takdiri senetlerin teminatını son derece artırmaktadır [4].

Mülk kredisi veren kredi kuruluşlarının, uzun vadeli ve düşük faizli kredilerin geri dönüşünü beklemeleri, bir süre sonra finansman sıkıntısı oluşturmakta, ve kamu kaynaklarına yönelmelerine yol açmaktadır. Bu kredilerin ipotekli borç senedine bağlanması halinde kredi kuruluşlarının bu senetleri uzun vadeli yatırımda bulunmak isteyenlere devretmesi yoluyla sağlıklı bir sistem kurulabilecek ve varlığa dayalı menkul kıymet yoluyla dolaylı yoldan sağlanmaya çalışılan amaç ipotekli borç senedi ile doğrudan sağlanabilecektir.

İpotekli borç senetlerinin sağlayacağı belli başlı faydalar bulunmaktadır [6]. Bunlardan birincisi; taşınmazı elden çıkarmaksızın değerinin tedavül ettirilebilmesidir. Bu ipotekli borç senedinin temel fonksiyonu olmaktadır. Bu senedin çıkarılması suretiyle, borçlu-malik, sermaye ihtiyacını kolaylıkla karşılayabilmektedir. Senedin tedavül kabiliyeti, ayrıca senette yer alan alacağın taşınmaz rehni ile temin edilmiş

olması, buna karşı duyulan güveni artırabileceğinden, süratle el değiştirmesine olanak tanıyacaktır. Bununla birlikte taşınmazın değerinin belirlenmesinde devletin sorumluluğunun getirilmiş olması, buna duyulan güveni artırarak tedavülü kolaylaştıracaktır. İkincisi; teminat sağlanmasında kolaylık getirmesidir. İpotekli borç senedi bir kıymetli evrak olarak, alacaklı tarafından menkul rehni hükümleri çerçevesinde rehnedilebilmektedir. Bu senedin malik namına veya hamiline düzenlenebilmesi, ya da malikin ödediği senedi iptal ettirmeyerek tekrar tedavüle çıkarabilmesi, bunu, başka bir alacağın teminatı oluşturabilme olanağı açısından cazip kılmaktadır. Bu olanağın tanınması halinde malik, usulüne uygun olarak bu senedi kendi namına veya hamiline düzenlettikten sonra bunu zaman ve masraftan tasarruf ederek kolayca rehnedebilecek, bu rehni defalarca tekrarlayabilecek ve sonradan herhangi bir tapu harcı ödemeksizin, sadece senedi rehnetmek suretiyle alacaklısına taşınmaz rehni ile güçlendirilmiş bir teminat sağlayabilecektir. Üçüncüsü; bankaların uygulamasında ipotek yasağının aşılmasına olanak vermesidir. 70 sayılı Bankalar Hakkında Kanun Hükmünde Kararname m. 50/5'de bankaların ipotek karşılığı kredi açmalarını kural olarak yasaklamaktadır. Bu yasağın aşılmasında ipotekli borç senedi elverişli bir araç olarak gözükmekte ve ipotek yasağının sınırları dışında kalmaktadır.

IV.3. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN TÜRLERİ

İpotekli borç senedinin türlerini, ihraç şekline göre ve hak sahibinin tesbit şekline göre olmak üzere iki başlık altında incelenmesi mümkündür [4].

IV.3.1. İHRAÇ ŞEKLİNE GÖRE

MK. m. 812-843 hükümlerinde bir veya bir kaç adetten oluşan ipotekli borç senetleri düzenlenmiştir. Bu senetlerin sermaye piyasası aracı olarak kullanılması mümkün bulunmamakta, bir veya bir kaç kişiden kredi sağlamak için kullanılmaktadır. MK. m. 845'de tertip halinde düzenlenen ipotekli borç senetleri yer almaktadır. Tertip halinde ve çok miktarda düzenlenen bu senetler nitelikleri gereğince sermaye piyasası aracı olarak kullanılmaya uygundur. Tertip halinde ipotekli borç senedi ihraç yoluyla küçük yatırımcılardan kredi sağlanmaktadır.

IV.3.2. HAK SAHİBİNİN TESBİT ŞEKLİNE GÖRE

MK. m. 828'de ipoekli borç senetlerinin nama veya hamiline yazılı olarak düzenlenebileceği öngörülmüştür. Senetlerin emre düzenleneceği konusunda MK.'da bir hüküm yer almamaktadır. Bununla birlikte bu senetlerin emre düzenlenmelerini yasaklayıcı bir hüküm de bulunmamaktadır. Bu sebeple, ipotekli borç senetlerinin emre düzenlenebileceği konusu genel görüş olarak kabul edilebilmektedir.

IV.4. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN MEVZUATIMIZDA DÜZENLENİŞİ

İpotekli borç senedine ilişkin hükümler, Medeni Kanun'da yer almaktadır. Bununla beraber, niteliğine uygun düştüğü ölçüde, Türk Ticaret Kanunu'ndaki kıymetli evrağa ilişkin genel hükümler de uygulanabilmektedir. Diğer taraftan, menkul kıymetlerin ihracına ilişkin temel düzenlemelerin getirildiği Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu tebliğlerinin de uygulanması söz konusu olmaktadır. Bankaların gayrimenkul üzerinde işlemleri nedeniyle de Bankalar Kanunu hükümlerinin de ele alınması gerekmektedir. Ayrıca İcra ve İflas Kanunu'nun rehni paraya çevrilmesine ilişkin hükümleri ile Damga Vergisi Kanunu ve Gelir Vergisi Kanunu da senetlerin vergilendirilmesi açısından uygulama alanına sahip bulunmaktadır. Senetlerdeki sahtecilik fiilleri ise Türk Ceza Kanunundaki resmi evrakta sahtecilik hükümlerine göre cezalandırılacaktır [4].

- Medeni Kanunda geçen ipotekli borç senetleri ile ilgili düzenlemelerden bazıları şunlardır:

- İpotekli borç senedi, gayrimenkul rehniyle temin olunmuş şahsi bir alacaktır (MK. 812).

- İpotekli borç senedinin tesisi için gayrimenkulün tapu idaresi marifetiyle kıymetinin resmen takdir edilmiş olması gereklidir (MK. 813). İpotekli borç senedi biçilmiş olan değeri aşan miktar için düzenlenemez.

- İpotekli borç senetleri, tapu memuru tarafından tanzim olunur. Senetlerin tapu memuru ile yetkili hakimim imzalarını taşımaları gerekir (MK. 826/I).

- İpotekli borç senedinin şekli özel tüzükle belirlenir (MK. 827).

- İpotekli borç senetleri ile ilgili yasal düzenlemelerde bulunan bazı güçlükler bu senetlerin uygulanabilirliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu güçlükleri belli başlı üç noktada toplamak mümkündür. Bunlar:

- İpotekli borç senedine ilişkin gayrimenkulün değerinin tapu idaresince resmen belirlenmesi, belirlenen değerden fazla ipotekli borç senedi çıkarılamaması,

- İpotekli borç senetleri üzerinde tapu memuruve hakimim imzasının bulunması ve ipotekli borç senetlerinin tapu memuru tarafından tanzim edilmesi gereği.

- Gayrimenkul değerinin tapu idaresi marifetiyle (resmen takdir) edilmesi konusunda kolay uygulanabilir bir sistemin olmaması ve kıymetin gereken özenle takdir edilmemiş olduğundan Hazine'nin sorumlu olmasıdır.

V-SONUÇ

Hem tedavül hem de teminat amacının bir arada yer aldığı bir gayrimenkul rehni türü olan ipotekli borç senedi şahsi sorumluluk ortaya çıkarmaktadır. Bir taraftan gayrimenkul rehni olarak alacağı teminat oluşturan, diğer taraftan da gayrimenkullerin sermaye gücünden yararlanılmasını sağlayan ipotekli borç senedi, uyulanması halinde bir çok kolaylıklar sağlayacaktır. Bu kolaylıklardan birincisi, mülk kredisi veren kredi kuruluşların bu kredileri ipotekli borç senedine bağlaması halinde bu senetleri uzun vadeli yatırımda bulunmak isteyenlere devretmesi yoluyla kendilerine yeni bir kaynak oluşturmasıdır. İkincisi, taşınmazı elden çıkarmaksızın değerinin tedavül ettirilebilmesidir. Üçüncüsü, teminat sağlanmasında kolaylık getirmesidir.

Bununla birlikte uygulamada karşılaşılan bazı güçlükler vardır ve uygulamayı ciddi biçimde etkilemektedir. Bu güçlükler; ipotekli borç senedine ilişkin gayrimenkulün değerinin tapu idaresince resmen belirlenmesi, belirlenen değerden fazla ipotekli borç senedi çıkarılamaması, ipotekli borç senetleri üzerinde tapu memuru ve hakimin imzasının bulunması, ipotekli borç senetlerinin tapu memuru tarafından tanzim edilmesi gereği, gayrimenkul değerinin tapu idaresinin resmen takdirıyla belirlenmesi ve kıymetin gereken özenle takdir edilmemiş oluşundan Hazine'nin sorumlu olmasıdır.

Türkiye'de ipotekli borç senetlerinin uygulamasına bakıldığında ciddi olarak böyle bir durumun olduğunu söylemek mümkün değildir. Teoride konuşulmasına rağmen uygulanabilirliği açısından örnek göstermek çok zordur. Sadece 1950'li yıllarda İzmir ve İstanbul'lu bazı işadamları ipotekli borç senedi düzenleme ile ilgili taleplerde bulunmuşlar, bunun sonucunda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü 2.7.1952 tarih ve 1197 sayılı bir genelge çıkarmıştır. Belki bunların birer örnek olabileceğini söylemek mümkündür. Bunun dışında günümüzde de uygulamaya rastlanamamaktadır. Bu uygulanamama sebebi net olarak da açıklanamamaktadır. Gerek yukarıda sayılan zorluklar sebebiyle, gerek kişilerin ipotekli borç senedine itibar etmemesi, gerekse Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün çekimsizliği veya bu işe hazır olmaması ve teşvik etmemesi bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Fakat ilgili düzenlemelerin yapılıp, teşvik edilerek ipotekli borç senedinin hayata geçirilmesi hem fon açığı olanlara, hem yatırımcılara hem de ülkenin finans piyasasına büyük yararlar sağlayacağını söylemek mümkündür.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-Seyidoğlu, Halil. Ekonomik Terimler. Ankara: Güzem Yayınları, 1992, s. 395, 396.
- [2]-Alp, Ali. İpotek Kredileri ve İpoteğe Dayalı Menkul Kıymetler Yoluyla Türk Konut Finansman Sorununun Çözümünde Bir Model Önerisi. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1996, s. 55, 57, 58-59, 69-72, 60-63.
- [3]-Tantan, Saadet. Menkul Kıymetleştirme: ABD Uygulamaları ve Bankacılık Sektörüne Etkileri. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1996, ss. 83-86.
- [4]-Günver, Osman Remzi. Sermaye Piyasası Aracı Olarak İpotekli Borç Senedi ve İrat Senedi. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği, 1994, ss. 24-29, 33, 38, 29-32.
- [5]-Çorbacı, Halim. "Tapu Hukuku ve Uygulama Açısından İpotekli Borç Senetleri". İpotekli Borç Senetleri Sempozyumu. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 1984, s. 59.
- [6]-Kuntalp, Erden. "Medeni Kanun Hükümleri Açısından İpotekli Borç Senedi". İpotekli Borç Senetleri Sempozyumu. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü. 1984, s. 7, 8-11, 15-17.

EK-1: HAMİLİNE MUHARRER İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ NUMUNESİ

Birinci Sahife

İpotekli Borç Senedi

"17000" On Yedi Bin Türk Liralık

İzmir Birinci Mıntıka Tapu Sicil Muhafızlığında 29.6.1952 tarihinde tapu sicilinin kütük 38, 44, 48, 56, 65, 97, 110, 111, 199, 256 sahife numaralı gayrimenkulleri üzerinde ihdas olunmuştur.

Bu ipotekli borç senedinin ihdası İzmir Şark Sanayi Türk Anonim Şirketi
sırasında Borçlu :

Bu ipotekli Borç senedinin ihdası
sırasında alacaklı veya hamili : Hamiline

Vekil tayin edilmiş ise

Vekilin

Vekâletnamenin

Adı	Soyadı	Tarihi	Numarası (İzmir Noterliği)
Sedat	Ergin	2.6.1952	24856

İkinci Sahife

İzmir Birinci Mıntıka Tapu Sicil Muhafızlığı

Kütük sahife numarası 38, 44, 48, 56, 65, 97, 110, 111, 199, 256

İpotekli Borç Senedi

"17000" On Yedi Bin Türk Liralık

İzmir Birinci Mıntıka Tapu Sicil Muhafızı huzurunda ısbatı vücut eden Şark Sanayi Türk Anonim Şirketinin yetkili müessili Ahmet Sezai Kocabeyoğlu borçlu olarak hamili alacaklı olmak üzere (17000) On Yedi Bin Türk Liralık bir ipotekli Borç Senedi ihdas eylediğini beyan eyler. Bu borç 29.6.1952 tarihinden itibaren ve her yıl Haziran ayının birinci günü vadesi gelmek üzere %7'den yıllık faize tabidir. Resülmal de beher senenin Ocak ayında (1700) Bin Yedi Yüz Türk Lirası ödenmek suretiyle (10) on sene hitamında tamamen itfa edilecektir.

Resülmal ve faizin tediyesi İzmir'de ifa olunacaktır.

Medeni Kanununun ahkâmı mucibince Resülmal ve faizleri teminen müteakip sahifede gösterilen gayrimenkul mallar üzerinde ve o sahifede yazılı derece ile Medeni Kanun hükümlerine göre bir gayrimenkul rehni tesis edilmiştir.

28.6.1952

Borçlu

İşbu ipotekli borç senedi muhteviyatı tasdik olunur.

28.6.1952

Hâkim

Tapu Sicil Muhafızı

NAVAJO EL DOKUMACILIĞI

Kamil GÜLLER

G.S.F. Türk El Sanatları, Mezun

Abstract: "Navajo Rugs" which are special kind of rugs were woven by Navajo people in Southwest part of N. America. The first samples of Navajo rugs are blankets which are dated quite earlier 1800's. But first Navajo rug appeared after 1932 through different approaches by local Trading Posts. As a result of being this rug type very popular, they spread all over U.S. and Europe. Today, they continue their traditional weaving techniques, dying process, as well as traditional patterns.

I-NAVAJO'LAR KİMDİR?

Navajolar, **Taa dine**, kendilerini böyle çağırırlar...

K.Amerika'nın güneybatı kısmında yer alan uçsuz bucaksız çöl, İspanyolların bu bölgeye gelmesinden çok daha önceleri bünyesinde Navajolar dahil birçok yerli Amerikan yerlilerini barındırıyordu. Bu gruplar kendi aralarında çiftçiler ve avcılar - akıncılar olmak üzere iki kısma ayrılmışlardı. Pueblolar çiftçi grubuna girerken Navajolar (kuzenleri Apaçiler) ikinci grubu teşkil etmekteydiler. Pueblolar kendi ekip biçtiklerinin yanısıra pamuk da yetiştirerek tekstil dokuma sanatına direkt olarak katkıda bulunmaktaydılar[1].

II-NAVAJO EL DOKUMACILIĞININ BAŞLANGICI

Navajo el dokumacılığı ile ilgili ilk bilgiler, New Mexico valisi Francisco Cuervoy Valdez'in Navajolara karşı başlattığı kampanya ile ilgili olarak 1706 yılındaki gözlemlerine dayanmaktadır. Kendisi, Navajoların kendi elbiselerini yün ve pamuktan yaptıklarını, bunları kendi sürülerinden ve ekip biçtiklerinden elde ettiklerini belirtmektedir[1].

Fakat, yün ilk defa İspanyolların bu bölgeye getirdikleri koyunun kırılarak kullanılması ile önemli bir tekstil malzemesi oldu. Bu yeni malzeme ile birlikte, Navajo kadınları dokumadaki ustalıklarını kanıtlayarak 1812 yılında bölgenin en iyi dokuyucuları seçildiler [2].

Amerikan yerli kültürü konusunda yapılan arkeolojik kazıların yanısıra, Navajo dokumacılığı ile ilgili en önemli buluntu, Chelly kanyonunda (Arizona), Massacre mağarasında bulunan , 1804-1805 yıllarına tarihlendirilen fragmanlardır. 1804 yılında bir grup Navajo'lu burada İspanyol askerleri tarafından katledilmiş ve bu mağara "Sam Günü"ne kadar yüzyıllık bir süre içinde araştırılmamıştır. Yerli bir tüccar, bu mağaradaki tekstilleri bularak, bunları parçalara ayırmış ve müzelere satmıştır. Bu tekstil parçaları, genelde düz, yatay şeritlerin bulunduğu sade düz dokumalardır[3]

Her ne kadar, Navajolar bir süre sınırda yaşayan İspanyollar ele geçirilip kökleştirilsede, dokuma geleneklerini devam ettirdiler. Bu köleler giymek için kendilerine "Esir Battaniyesi" denilen özel battaniyeler dokudular. Bunların hepsinde Meksika etkisi vardır. Meksika Battaniyeleri yatay tezgahlarda dokunmasına karşılık, Navajo battaniyeleri dikey tezgahta yapılmıştır[4].

"Reis Battaniyeleri" olarak bilinen dokumalar, hiçbir zaman kabile reislerinin giymeleri için yapılmamış, aksine satmak için ticari bir emtia olarak üretilmişlerdir [5]. Bu parçaları bir kısmı ordu komutanlarına hediye olarak verilmiştir. İlk 'Reis Battaniyesi' sade, düz, siyah ve beyaz şeritlerin yan yana gelmesinden meydana gelir.

Bu tip dokumalar, "Navajo Dokumacılığı" için bir başlangıç teşkil etti.

Navajo dokumacılığı, **Klasik Dönem** olarak 1850'den 1870'e kadar devam etti. Bu dönemde, Santa Fe karayolunun açılması ile birlikte Güneybatı ile Doğu arasında ticaret arttı ve Navajo tekstil ürünleri çok daha uzak bölgelere taşındı. Bu andan itibaren kendi kullanımları için son derece ince dokumalar yaparken, satmak üzere Anglo zevkine uygun kaba dokumalar yapmışlardır.

Klasik döneme ait parçalar genelde battaniye türü olup ya kadınlar tarafından elbise olarak giyilmiş yada aşör örtüsü olarak kullanılmıştır. Bu erken dönem battaniyeleri tarihlendirmeye çalıştığımızda ilk önce desenlerine bakmamız gerekir. Genelde yatay, dar şeritlerin beşli parçalar halinde üst üste gelmesinden meydana gelir. Dokumadaki bu sade desen özellikleri, Navajoların kendi katkıları ile karmaşık kompozisyonlara (**zig zag birimler, dalgalı hatlar, baklava deseni**) gitmiştir. Kimi zaman bazı motifler ortadan kaybolmakta ve ileriki nesillerde tekrardan ortaya çıkmaktadır. Ama, bunun yanısıra bazı geleneksel desen üsluplarını sürekli olarak aynı şekilde devam ettirmişlerdir.

Klasik dönemdeki düz dokumalar, kırmızı, beyaz ve mavi renk kompozisyonlara sahip olup. “**Saxony**” olarak isimlendirilip, doğal bitkiler ile boyanmış üç bükümlü ipliklerden yapılmıştır. Aslında bu terim ile Almanya'nın Saxony bölgesinde geliştirilmiş koyun ırkına gönderme yapılabilir. Bu dönemde ayrıca “**Bayeta (Balleta)**” isimli, Manchester’de (İngiltere) özel olarak yapılmış bir kumaş türü İspanya yolu ile Meksika’ya gönderilmiştir. Çoğunlukla kırmızı renklerde (Koçnil ile boyanmış - Koçnil Orta Amerika ve Meksika’da kaktüs üzerinde parazit olarak yaşayan canlı türü) yapılmasına rağmen yeşil ve sarı renklerde de üretilmiştir. Fakat, daha sonraları bu renkler kullanılmamıştır. İngilizce’de “**Baize**” olarak da bilinmektedir[6]. Kumaşlar toplar halinde geldikten sonra, sökülerek üçlü şekilde bükülmekte ve yeniden battaniye olarak dokunmaktaydı. Aslında, Navajolar kendilerine bu tonda boya yapamadıklarından bu renk için deli oluyorlardı. Bundan dolayı, Bayeta kumaşı bu dönemde çok popüler ticari bir emtia oldu.

1880’li yıllardan sonra, Navajo dokumacılığı çok keskin bir düşüş yaşarken, 1890’lı yıllarda “**Göz Kamaştırıcı**” denilen yeni bir desen türü ortaya çıktı. Bununla beraber, Analin boyalı Germantown (Pensilvanya’daki tekstil şehri Germantown’dan bu ismi almıştır) tipi dört tel bükümlü iplikler, “**Navajo Koruma Alanı**”nda oldukça aranılır oldu[6].

1890 - 1920’li yıllar arasında (bu zaman dilimine “**Geçiş Dönemi**” de denmektedir.) tüccarlar Navajo’ların dokuma yöntemleri aynı kalmak şartı ile yerde kullanılmak üzere yeni bir tip geliştirdiler. Yatay şeritlerin yerine bordür yapısını kullanmaya başladılar, ve böylece battaniyeden kilim dokumaya doğru yavaş yavaş bir geçiş başladı. İlk düz dokuma kilimleri oldukça biçimsiz, yünler iyi temizlenmemiş, eğirme ve boyama işlemleri dikkatsiz bir şekilde yapılmıştı [6].

Bu dönemde, kırmızı renk için koçnil boyalı kumaşların yerine analin boya almasına karşın, mavi renk için indigo boyalı kumaşlar her zaman maviye karşı tercih edilmiştir. Diğer taraftan, yüz yıldan az bir süre içinde, analin mavi boyalar gri - mor bir renge bürünmektedir. Bu dönemdeki Navajo dokuyucuları arasında turuncu, kırmızı, siyah ve beyaz en çok aranan renk kompozisyonları olmuştur.

Geleneksel battaniyeler aşağı yukarı standart ebatlarda dokundular (90x150cm - 120x180cm - bu ölçülerden biraz daha küçük olabilir.). Bunlar genelde, tek - çift kişilik eğer örtüsü, çocuk, erkek ve kadın için örtüler ve şef battaniyeleri şeklinde yapıldı. Navajo düz dokumaları yerde kullanılmak üzere bir statü kazandıktan sonra, salonlar için büyük ebatlarda, koridorlar için yolluk ebatlarında üretilmiştir. Bu yıllara ait tekstiller sık sık “**pound**

Kilimleri” olarak isimlendirilmiştir. Çünkü tüccarlar, dokuyucuların daha çok üretecekleri düşüncesi ile dokudukları parçaların ağırlıkları oranında para ödemişlerdir. Fakat bu böyle olmamış, ağırlığın artması için dokumalar daha kaba dokunmuş, yünü az temizlenmiş, dokuma bitince çamura yatırılmıştır. Böylece kilimlerin kalitesi daha da azalmıştır. Geçiş döneminde, ticari makina eğirmesi ipliklerin gelmesi ile yün eğirme sanatı gittikçe önemini kaybetmiştir.

İspanya’daki koyun türlerinden biri “**Merino**”dur. Bu ırk Akdeniz ülkelerindeki ırklardan birinin iyileştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu merino sürüleri, soylu ailelerin zenginlik belirtilerinden biriydi. Bu ülkede o kadar değerli idi ki ihraç edilme bedeli ölümdü. Ama İspanyollar tarafından “**Yeni Dünya**”ya getirilen koyun “**Churros**” ırkına ait olup merino kanı taşımaktaydı. Churros. Güneybatının bu çöl iklimine mükemmel bir şekilde adapte oldu[6].

19 yy. sonunda federal acentalar Navajo sürülerini iyileştirme gereğini gördüler. Bunun için 1903 yılında **Rambouillet** koçları getirildi [7]. Bu koyunlar, 18 yy.da İspanya Krallığından, Fransa kralı XV. Lois’a hediye edilen merino sürülerinin, Fransız koyunları ile Rambouillet eyaletinde birleştirilmesi sonucu meydana gelmiştir. İyi kalite eti ve ağır yapagısı olduğu için New England’da bu koyunlar çok popüler oldu. Churro tipi ile karşılaştırıldığında, yünü kısa ve kıvrıktır. Bu da el eğirmesini oldukça zorlaştırmaktadır.

Navajo dokumacılığında Rambouillet yününün kullanışı 1920'den 1940'a kadar devam etti. Bu dönemde atkılarının çizgileri oranı 5'e 1'dir. Çizgilerde hemen hemen her zaman beyaz el eğirmesi yün, pamuk ipliği kullanılmıştır. 20 yy. başlarında, Kafkasya ve Türkiye'den gelen halılar çok popülerdi. Birçok Anglo ailesi batıya yerleştikleri zaman, Doğu halılarında beraberlerinde getirdiler. Tüccarlar, geleneksel battaniye dokumacılığını daha ilerilere götürebilmek için bazı belirgin desenleri geliştirerek yeni pazarlar ortaya çıkardılar. (Bkz. Res.1-2-3)

Navajo ve Kafkas insanı arasında bazı benzerlikler mevcuttur. Aslında, her ikisinde yarı konar - göçerdir. Dokuma ve desen özellikleri, kullandıkları dokuma tezgahlarında benzer özellikler bulunmaktadır. Bu arada, geleneksel Navajo desenlerine değişik bir bakış açısı getirebilmek için Doğu halılarından alınan Haç ve Swastika gibi yapılması kolay bazı motifler, kendi desen anlayışları doğrultusunda adapte edilmiştir. (Bkz. Res.4). Daha sonraları, desenlerde başlayan yabancılaşmanın giderek artması, Chinle (Arizona) gibi bazı bölgelerde Klasik dönem desenlerine tekrardan dönülerek bunların tekrardan yapılmasına neden oldu [8].

III-NAVAJO EL DOKUMACILIĞININ BUGÜNKÜ DURUMU

Bugün, yöresel stillerin eskiye oranla daha değiştiğini görüyoruz. Özellikle "Navajo Koruma Bölgesi"ndeki iletişim artışı, bununla ilgili yayın organlarının her yere dağılışı dokuyucuların yöresel desenlerinin yanısıra, kendi yorumlarını geliştirdiklerini görüyoruz. Eskiden çadırda, anneden çocuğa geçen dokuma öğrenimi, bugün özel dokuma kurslarında. Navajo bölgesinin her tarafından gelen desenlerin denenerek uygulanmasından oluşmaktadır[8].

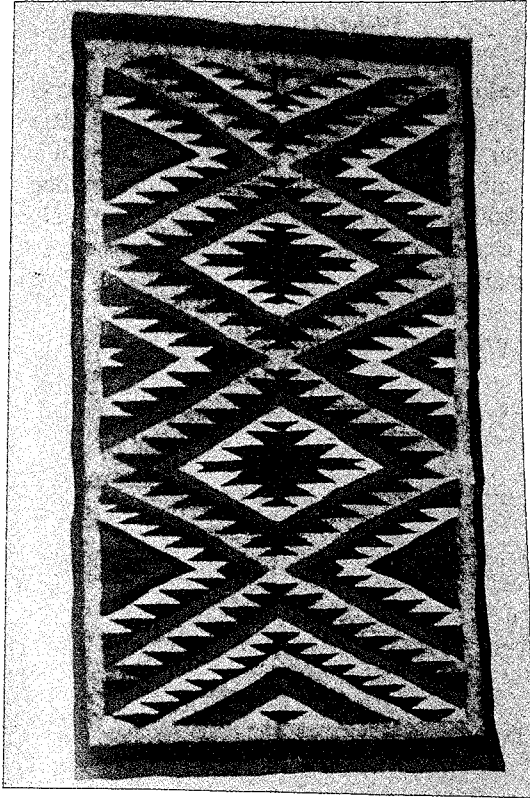
Navajo düz dokumacıların diğer bir çeşidi de resimsel unsurların, hayvanların, insanların direkt olarak aktarıldığı resimsel dokumalardır. Germantown ve Geçiş döneminde kuşlar, kaplar, oklar tasvir edilmiştir. 1920'li yıllardan sonra geometrik ve resimsel figürlerin bir arada karışık olarak bulunması olağan dışıdır.

IV-SONUÇ

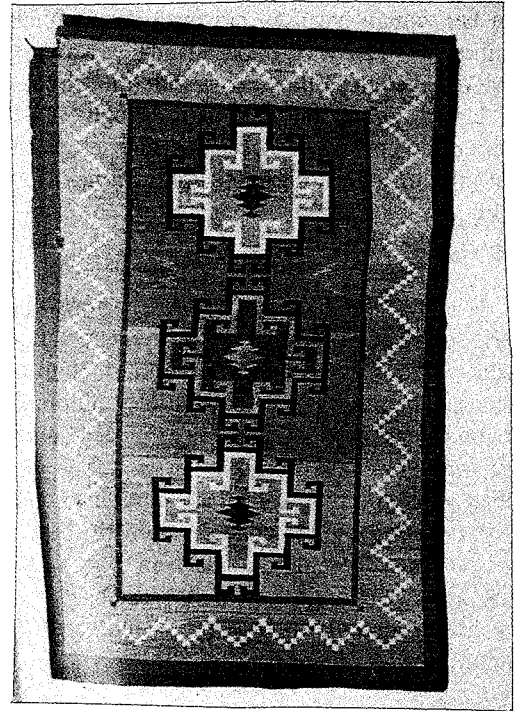
"Navajo düz dokumaları" dokuma geleneği bakımından, 18 yy. dan çok daha öncelere dayanmaktadır. İlk önceleri "Eyer örtüsü", "Battaniye" gibi amaçlar için dokunmuş, 19 yy. dan sonra yerde kullanılmaya başlandığından itibaren, renk, desen ve ebatlarda büyük değişiklikler göstererek günümüze kadar devam etmiştir.

KAYNAKLAR

- [1]- Maxwell, S. Gilbert; "Navajo Rugs, past, present & future", 1963, s.7-9
- [2]- Pino, Pedro; "Exposicion de Nuevo Mexico, 1812"
- [3]- Rodee, E. Marian; "Old Navajo Rugs, their development from 1900 to 1940", 1981, s.1.
- [4]- Maxwell, S. Gilbert; "Navajo Rugs, past, present & future", 1963, s.10.
- [5]- Dederera, Don; "Navajo Rugs, How to find, Evaluate, Buy and care them", 1975, s.29.
- [6]- Maxwell, S. Gilbert; "Navajo Rugs, past, present & future", 1963, s.13-16
- [7]- Underhill, Ruth; "Here Come the Navaho (Lawrance Kansas:Haskell Institute, U.S. Indian Service)", 1953.
- [8]- Rodee, E. Marian; "Old Navajo Rugs, their development from 1900 to 1940", 1981, s.83.



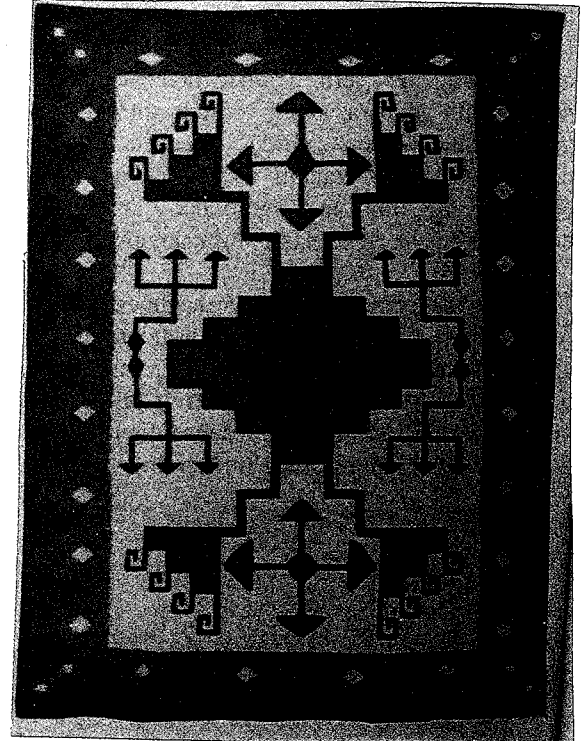
Res.1. Navajo Kilim, 1896, C.N. Cotton Kataloğu



Res.3. Ganado tipi Navajo Kilim, 1920-40, Hubbell Trading Post.



Res.2. Navajo Kilim, 1903, John B. Moore Kataloğu



Res.4. Navajo Kilim, 1911, John B. Moore Kataloğu.

GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE SÜREÇ YENİLEME (REENGINEERING) FAALİYETLERİ

Dr.Coşkun ATAYETER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yardımcı Doçent

ABSTRACT: *Reengineering, the new and increasingly popular management trend, is taking by storm the management field. Similar to spring cleaning, they are ready to discard the "old" ideas and accept the new ones, follow the new trend. It seems, apparently, that they have a good case.*

I. GİRİŞ

Değişmek çok kolaydır. Hiçbir şey yapmasak da her an değişmekteyiz. İçinde bulunduğumuz ortam her an değişmektedir. Bizim yapabileceğimiz şey ise, bu değişim rüzgarının önünde sürüklenmemek için, onu gücümüzün yettiğince yönlendirmek olmalıdır.

Değişim mühendisliği, son zamanlarda iş dünyasında yaşanan önemli yeniliklerden birisidir. Değişim mühendisliği, işin yapılma şeklini ve kurumun tüm yönlerini tamamen yeniden oluşturmaktır.

Değişim mühendisliği, öncelikle büyük şirketler tarafından uygulamada ve önemli başarılar elde edildi. Örneğin; Amerikan Express, Değişim Mühendisliği sayesinde yıllık maliyetlerini bir milyar dolara indirmiştir. Değişim Mühendisliğinde büyük başarılar kazanan şirketler arasında Hewlet-Packard, Ford, Hallmark, Shell-Oil, Pepsi Co, Sosyal Sigortalar İdaresi ve daha pek çok büyük şirket yer alıyor. Fakat Değişim Mühendisliği, sadece büyük şirketler tarafından değil, daha az elemana ve düşük seviyede satışlara sahip olan daha küçük şirketler tarafından da uygulanmaktadır.

Değişim Mühendisliğini uygulayan şirketlerin başarıya ulaşabilmesi için belirli bir zamanın geçmesi gerekir. Ve her zaman başarıyla sonuçlanması söz konusu değildir. Bu ise, Değişim Mühendisliğini gerçekleştirmenin ne kadar zor olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

II. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ KAVRAMI

Yeniden Mühendislik (Business Process reengineering) kavramına ilişkin olarak yaşanan en önemli zorluklardan biri diğer kavramlarla karşılaştırılması veya yanlış kullanılmasıdır. Gerçek anlamda BPR çalışması olmayıp bu isimle anılan birçok proje olduğu gibi, BPR çalışması olduğu halde başka isimle anılan çok sayıda proje de bulunmaktadır.

Değişim mühendisliği ile ilgili çeşitli tanımlamalar şöyledir:

Stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması BPR olarak tanımlanmaktadır[1].

Süreç yenileme, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır[2].

Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır. Bu tanıma dört ana kısma ayırabiliriz. Bunlar:

-**Temel:** Değişim Mühendisi en temel soru olan "neden?" sorusunu sormaktadır. Yani "yapılan işler neden yapılmaktadır? Ve neden bu şekilde yapılmaktadır?" sorularına cevap aramaktadır.

-**Radikal:** Değişim Mühendisliğinde bu sözcük işlerin köküne inilmesini ve işlerin yapılması için tamamen yeni yolların oluşturulmasını ifade etmektedir.

-**Çarpıcı:** Değişim Mühendisliğinde amaç marjinal geliştirme ve ilerlemeler elde etmek değil, tersine önemli sıçramalar gerçekleştirmektedir. Yüzde on yerine on kat gibidir.

-**Süreç:** Süreç bir veya birkaç girdiye çeşitli operasyonların uygulanmasıyla müşteriler için değer oluşturarak bir çıktının oluşturulduğu faaliyetler toplamı olarak belirtilmektedir. Burada önemli olan nokta, sürecin dar anlamda organizasyon içerisinde görevlere bağlı kalmadan ve departman sınırları içerisine sıkışmadan gerektiğinde organizasyon sınırlarının ötesine geçen bir kavram olgusudur. Örneğin, siparişin yerine getirilmesi, tedarik, kredi verme, yeni ürün geliştirme vs.[3]

II.1. Değişim Türleri

Günümüz iş dünyasındaki gelişmeleri incelersek, çok köklü değişimlerin yaşanmakta olduğunu görebiliriz.

Bu değişimlerin önde gelen birkaç tanesini şu başlıklar altında sıralayabiliriz:

a) Pazarlar bütünleşmektedir. AB, NAFTA, APIC ve diğer bölgesel bütünleşmelerin yanısıra, GATT gibi global bir bütünleşme süreci de pazarları birleştirerek rekabeti hızla kamçulamaktadır.

b) İletişim teknolojisi ve bilgisayarlar gerçek bir bilgi çağı meydana getirmiştir. İnsanlar oturdukları yerden iş bağlantıları, bankacılık, uluslararası toplantılar vb. birçok şeyi yapabilir olmuşturlar.

c) Bilim ve teknolojideki patlama, bir Produktivite paradoksu yaratmaktadır. Daha fazla işi çok daha az kişi ile yapacak olanaklar oluşturulurken, yeni iş sahaları aynı hız ile açılmamaktadır.

d) Ekonomi ve teknolojideki bütün bu canlılığa karşı, kamu yönetimleri durumu algılamamakta ve önlem almakta son derece yavaş kalmaktadır.

e) Bütün bu dinamikler ve çelişkiler yaşanırken, çoğu şirket yöneticileri değişime ayak uyduramamış ve tam anlamı ile çağdışı kalmıştır[4].

Bu noktada hemen değişimin iki türünü birbirinden ayırabiliriz:

1. Denetimimizde olmadığından kendi kurallığı kapsamında oluşur görünen, ya da bizim etkilememiz sonucu dolaylı ancak denetimimizde oluşan, karşılaştığımız değişim süreçleri,

2. Değişim sürecini etkilemek amacıyla sürecin sorumlusunca uygulanan, yani oluşturduğumuz değişim süreçleri.

Birincilere, yukarıda sözü geçen değişme işlevinin bağımlı değişkenini, yani çıktılarını, ikincisi ise bağımsız değişkenini, yani girdilerini oluştururlar.

Değişim, sonuçlarının değerlendirilmesine göre de ikiye ayrılabilir:

1. Sonuçların isteğe uygun olduğu, kabul edilebilir değişim süreçleri,

2. Sonuçların isteğe uygun olmadığı, kabul edilemez değişim süreçleri.

Bu iki ayrımı çaprazlayınca aşağıdaki dörtlü pencereyi elde ederiz:

DEĞİŞİKLİK OLUŞUM/SONUÇ PENCERESİ	Sonuçların isteğe uygun olduğu, kabul edilebilir değişim süreçleri	Sonuçların isteğe uygun olmadığı, kabul edilemez değişim süreçleri
Karşılaştığımız değişim süreçleri	FIRSAT	DEPREM
Oluşturduğumuz değişim süreçleri	İYİLEŞTİRME	HATA

Karşılaşılan ve oluşturulan değişim süreçleri, yereldikleri zaman diliminin sürekli gözlenmeye uygun kısıklıkta ya da gözlemi güçleştirecek uzunlukta olmalarına göre de aşağıdaki pencerede yerleştirilebilirler;

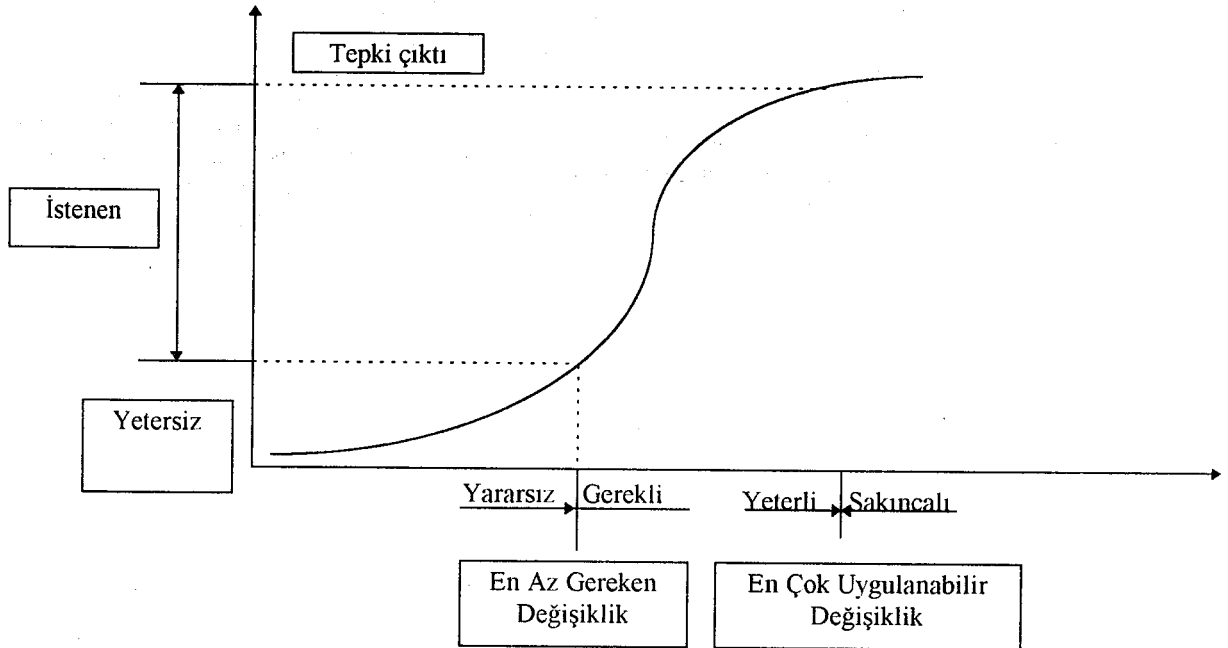
DEĞİŞİKLİK OLUŞUM/SÜRE PENCERESİ	Kısa zaman dilimleri içinde gözlenebilen değişim süreçleri	Uzun zaman dilimleri sonunda gözlenebilen değişim süreçleri
Karşılaştığımız değişim süreçleri	EVİRİM	DEPREM
Oluşturduğumuz değişim süreçleri	SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	DEVİRİM

Uygulamada başlıca iki uğraşımızdan ilki, karşılaştığımız fırsatları değerlendirirken ya da sorunları çözerken hatalardan sakınıp iyileştirmeyi sağlayabilmek, ikincisi ise depremle karşılaşmadan ve devrimler yapmak zorunda kalmadan evrimleri izleyerek sürekli iyileştirmeye ulaşmaktır[5].

II.2. Değişim Süreci

Çözüm için, sistemli bir yaklaşımın yanısıra değişme işlevini matematiksel modelleyebilmek için değişimin girdi ve çıktılarının ilişkisini ele almak gerekir.

Bu uygulamayı aşağıdaki şekil yardımıyla gözümüzde canlandırmaya çalışalım:



Şekil 1: Değişim Süreci

Yararsız ve Gerekli alanlarını ayıran sınır, En az gereken değişiklik (EAG), Yeterli ve Sakıncalı alanlarını ayıran sınır ise en çok uygulanabilir (EÇU) değişiklik olarak kritik önemdedir. Değişimin yönetimi de, zaten bu iki sınırın gerçeğe uygun olarak belirlenebilmesine bağlıdır.

EAG sınırının altında kalan bir etkilemeyle değişiklikten yetersiz sonuç alınacağı gibi, EÇU sınırını aşan bir etkileme, kesinlikle aşırı tepki oluşturarak istenenin çok ötesinde istenmeyen sonuçlara yol açacaktır.

Önemli gözönünde tutulması gereken bir başka nokta da, değişiklik uygulamalarında kaçınılmaz istenmeyen sonuçların ilk tepki olarak ortaya çıkması, amaçlanan yararların ise ancak bir süre sonra gerçekleşmeye başlamasıdır.

II.3. Değişim Mühendisliğinin Ortaya Çıkışı

Değişen koşullara uyum sağlamak üzere işletmelerin yeni bir takım değişikliklere giderek kendilerini tepeden tırnağa düzenlemeleri "restructuring", "reengineering" v.b. kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlarda ortak olan husus işletmelerde yeniden bir yapılanma, yeni bir dizayn yapılmasıdır.

Bilindiği gibi iş hayatı, rekabet koşulları, pazarlar, müşterilerin tercihi son yıllarda büyük değişikliklere uğramış ve hemen hemen bütün gelişmiş ülke ekonomileri de büyük sorunlarla karşılaşmışlardır. Buna karşın; Taiwan, Singapur, Hong Kong, Malezya gibi ülkeler büyük bir hızla kalkınma yoluna girmişlerdir.

Bunlar bilinen yönetim ve organizasyon teorilerinde değişimlere yol açarken aynı zamanda yeni şartlara ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için işletmelerin de kendilerini tamamen yenileme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İşte bu sürece yeniden yapılanma denilmektedir. Bu süreci başarılı bir şekilde oluşturabilmek için yaklaşımlar bulunmaktadır.

Yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkaran dünyadaki ana değişimler ve trendleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Globalleşme: Dünyanın küçülmesi, elektronik iletişim ve bilgisayar çağı yaratıcılık, bilgi ve enformasyonun ön plana çıkması; uluslararası piyasalarda, yırtıcı rekabet prensiplerinin uygulanmaya başlanması; hızla gelişen teknoloji sonucu şirket büyüklüklerinin ve entegrasyonun bir dezavantaj durumuna gelmesi, ileri teknoloji, küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerinin artması, bunun sonucu olarak iç piyasalarda rekabet şartlarının büyük ölçüde ağırlaşması.

- Yaşanan yoğun rekabetten dolayı da müşterinin son derece seçici hale gelmesi, kalitenin ve satış sonrası hizmetlerin büyük ağırlık kazanması.

- Seri imalat ve kitlesel pazarlama metodlarının önemini kaybetmesi; hızla değişen şartlar çerçevesinde dizayn, üretim, v.b. alanlarda çok hızlı ve seri karar verme, bu kararları da en kısa zamanda uygulamaya geçirme ihtiyacının ortaya çıkması.

-Global ekonomik durgunluk gelişmeler ülkelerde bir durgunluk yaşanması.

-Japonya'nın yıkıcı rekabeti,

-Doğu Asya mucizesi ile Güney Kore, Taiwan, Singapur v.b. ülkelerin hızlı ekonomik kalkınmaları, yüksek teknoloji, ucuz işçilik avantajları ile dünya pazarlarına girmeleri.

Tüm bu değişimlere ayak uydurabilmek için işletmeler yeniden yapılanma mecburiyeti ile karşı karşıya gelmiş bulunmaktadır[6].

II.4. Değişim Mühendisliği Aşamaları

Değişim mühendisliği beş adımdan oluşur:

a. Hazırlık: Yeniden mühendisliği uygulayacak kişilerin harekete geçirilmesi, organize edilmeleri ve bu konuda motive olmalarının sağlanması. Bir uygulama planının hazırlanması.

b. Teşhis: İşletmenin müşteri bazlı süreç modelinin geliştirilmesi ve bunun üzerinde düşünülmesi. Katma değeri olan etkinliklerin belirlenmesi, örgütün süreç haritasının oluşturulması.

c. Uzun Erimli Hedefler (Vizyon): Sürece ilişkin başarılı atılımlar gerçekleştirilecek uzun erimli hedeflerin geliştirilmesi. Ne tür değişimlerin gerekli olduğunun tanımlanması, sürece ilişkin yeni uzun erimli hedeflerin saptanması.

d. Teknik ve Sosyal Çözümler: Yeni sürecin teknik ve sosyal boyutlarının açıkça belirlenmesi. Uygun kadroların oluşturulması, öğrenim ve iş başında eğitim ihtiyaçları kadar teknolojinin oluşturulması, standartların ve süreç ihtiyaçlarının belirlenmesi yönünde tanımların ve planların yapılması.

e. Dönüşüm: Sürece ilişkin uzun erimli hedeflerin gerçekleştirilmesi. Bir pilot program üzerinde çalışılması ve sürekli değişim mekanizmalarının işletilmesi.

II.5. Değişim Mühendisliği (BPR) Örgütlenmesi

İşletme süreçleri genellikle çapraz fonksiyonel ve çapraz organizasyonel bir yapıya sahip olduklarından BPR uygulamalarında uygulanacak değişiklikler öncelikle üst düzey yönetim tarafından kabul edilmeli ve işletmenin alt düzeylerine indirilmelidir. BPR projesinin sponsorluğunu genellikle işletmenin üst düzey yöneticilerinden biri üstlenmektedir.

Sponsorların tercihleri doğrultusunda bazı BPR projeleri belirli bir alana odaklanmış olabilirken, diğer bir kısmı da çok geniş bir yelpazeyi içerebilmektedir. Söz konusu faaliyetler çerçevesinde geniş bir alanı kapsayan çalışmalarda işletmenin ilgili tüm bölümlerinden elemanlar değişim mühendisliği grubunda yer alırlar. Belirli bir alana yönelmiş BPR çalışmalarında dahi,

faaliyet alanı ile ilgili tüm birimlerden insanların gruba katılımı sağlanmalıdır.

Bu çerçevede grupta hedef ve süreç veya süreçler hakkında bilgisi olan elemanlar da bulunmalıdır, olmayanlar da. Süreç hakkında bilgisi olanlar o gün için işletmede neler yapılıyor olduğunu anlatmak için, bilgisi olmayanlar ise ileriye yönelik yaratıcı fikirler geliştirmek üzere gruba dahil edilir.

Belirlenen sponsor ve seçilen gruba ek olarak değişim mühendisliği çalışmalarında süreci sahiplenecek üst düzey yöneticilerinde proje kapsamına alınmaları gerekmektedir. İşletmelerin çoğunlukla fonksiyonlara göre yapıldığı ve süreçlerin büyük bir kısmının da çapraz fonksiyonel olduğu, diğer bir deyişle bu süreçlerde çeşitli alanlardan sorumlulukların biraraya geldiği unutulmamalıdır. Süreç yeniden tasarımı sırasında değişiklikleri uygulama sorumluluğunu üstlenecek ve süreci optimize etmeye devam edecek bir kişinin olması gerekecektir. Söz konusu kişi sürecin sahibi konumundadır ve genellikle süreç bünyesinde yer alan bir veya daha fazla sayıda organizasyondan da sorumludur. Ancak hangi yöneticinin bu görevi daha iyi yapabileceğini BPR projesinin başında belirlemek pek mümkün değildir. Süreci sahiplenecek tüm adayları proje dahil etmenin iki önemli nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu görevi en iyi yapabilecek kişinin belirlenmesine yardımcı olmak ve onun eğitilmesine başlamak, ikincisi ise gelecekteki değişimden en çok etkilenen yöneticilere işletme mantığını tam anlayışla aktarabilmektedir.

Yapılan bu çalışmalar, BPR projesinde görev alacak yöneticilerin işletme içindeki çalışma pozisyonlarına bağlı olarak seçilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu yöneticilerin projeye katılımları part-time, aralıklı ve daha çok nezaretçi rolü üstlenecek şekilde olmalıdır. BPR kapsamında yer alan temel çalışmaları yürütecek olan grup üyeleri, pozisyonlarından çok bilgi düzeyleri, becerileri, gruba ve olaylara uyumları ve deneyimlerinden ötürü gruba seçilmelidirler[1].

Değişim mühendisliğindeki roller ise şöyledir:

a. Lider: Tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yönetici.

b. Süreç Sahibi: Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yönetici.

c. Değişim Mühendisliği Ekibi: Belli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarlanması ile uygulanmasını yöneten bireyler grubu.

d. İdare Komitesi: Üst düzey yöneticilerden oluşan, şirketin genel değişim mühendisliği stratejisini

geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizması.

e. **Değişim Mühendisliği Çarı:** Şirket içinde değişim mühendisliği teknikleri ve araçlarını geliştirmekten, şirketin ayrı değişim mühendisliği projelerin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu birey.

İdeal bir ortamda bu roller arasındaki ilişki şöyledir. Lider, süreç sahibini atar; süreç sahibi, çarın desteği ve idare komitesinin nezaretiyle değişim mühendisliğini uygulayacak bir değişim mühendisliğini uygulayacak bir değişim mühendisliği ekibi oluşturur[4].

II.6. Değişim Mühendisliğinde Katılımcı Yönetim

Değişimle ilgili olarak Schein'e göre, liderin izleyeceği dört olası yol vardır. Bunlar;

- Değişimi dayatmak,
- Zorlayıcı iknaya başvurmak,
- İnsanları değişime özdeşlemeye yöneltmek,
- İnsanları değişimi içselleştirmede yardımcı olmak.

"Birşey daha var" olgusu unutulmamalıdır. Gelecekte karşılaşabilecek herşeyi önceden görmek olanaksızdır. İhtiyatlı yönetici, bütün ayrıntıları dikkate almış olduğuna emin olsa bile işe girmeden önce biraz geri çekilip "Bir şey daha var" diye düşünür. Bu durum, danışmacı ve katılımcı yönetimler için büyük yararlar sağlayabilir. Kendi görüş, tercih ve duygularının kurbanı olmaktansa, yöneticinin öteki insanlardan düzeltici bir ayna olarak yararlanması her zaman daha iyidir.

Her organizasyon, çevresel, bilgisel, davranışsal, teknolojik ve sosyal kuvvetlerin sürekli karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir arenadır. Eğer yönetici bunu kavırsa, o zaman gerçek sorunun bir değişim getirmek değil, değişimi kendine özgü bir biçimlemeye sahip, süregiden bir sisteme uyarlamak olduğunu görecektir. Değişimi dayatmak ile danışmacı ya da paylaşımcı yönetime boğulmak, hata ve moral bozukluğuna davetiye çıkaran, kaçınılması gereken iki aşırı uçtur. Bir organizasyonu verimlilik artışı doğrultusunda harekete geçirmek isteyen yönetici için şunlar yararlı olabilir:

a. Değişimi mümkün olan organizasyonun mevcut güçler üzerine inşa etmek ve süregiden sistemle çalışmak.

b. Amaçlanan sonuçlara ulaşmak için nereye kadar gitmek gerektiğini kesin olarak belirlemek ve yalnızca gerekli değişiklikleri yapmak.

c. İnsanları zorlamak.

d. Değişime sağlam bir destek cephesi oluşturmak.

e. Uygulamanın aşamalarını özenle planlamak.

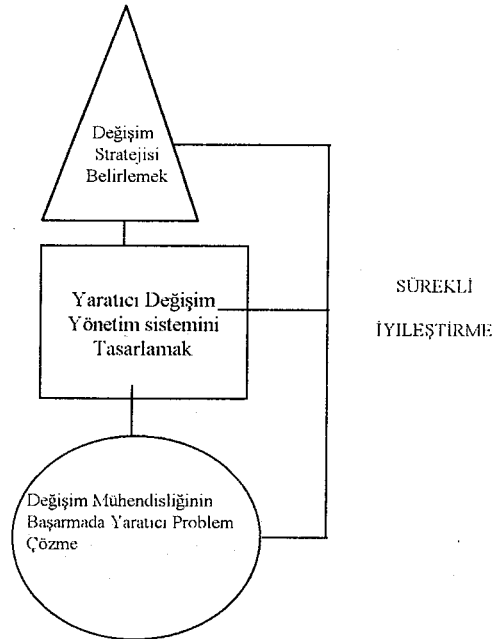
f. Dirençle başa çıkabilmek için gerekli strateji ve taktikleri önceden sağlamak.

g. Esnek olmak.

h. Değişimin kendisini kanıtlayıncaya kadar yakından izlemek oldukça uygundur.

Böylece değişimi dayatmaktan kaçınılabilir ve olanaklı her yoldan insanları onu içselleştirmesi için çaba göstermek kolaylaşmış olacaktır. Değişimin başarısı için, organizasyonda mükemmel bir değişim yönetim stratejisi oluşturmak gerekir (Şekil 2)

Arzulanan stratejinin temel elemanları da temel elemanların da hedefler, politikalar ve planların etkin bir planlanmasıyla arzulanan zaferi kazandırabilecektir (Şekil 3). Yeniliği yaratma yeteneği için, sürekli ve düzenli olarak iyileşmeye yönelim, kendi içsel ve çevresel başarılarından, düzenli ve sistematik bir biçimde yararlanarak öğrenimin pekiştirilmesi gerekir. Değişimi, "Bilimsel, akılcı, hızlı ve benimseme düzeyinin yüksek" olarak gerçekleştirilmesi arzulanan hedeflere; "zamanında, doğru, açık ve belirgin" olarak ulaşılmasını sağlayacak böylece kazanılan zaman potansiyellerini, yeniden kullanım olanağı ortaya çıkabilecektir. Herbir başarı, yeni başarı ve zaferin habercisi ve hazırlayıcısı olarak; yeni bir vizyonel bakış açısı ve boyut kazanabilecektir[7].



Şekil 2: Değişim Yönetim Stratejisi Oluşturmak

II.7. Değişim Mühendisliği ve Diğer Teknikler

Değişim Mühendisliği; küçülme (dowsizing), yeniden yapılanma (restructuring), doğru büyüklük (rightsizing), toplam kalite yönetimi veya otomasyon gibi daha geleneksel iyileştirme programlarından birçok yönden farklılıklar göstermektedir. BPR uygulamalarında öncelikli yaklaşım çok küçük miktarlarda iyileştirmelerden ziyade kökten olan ve sürekliliği olmayan iyileştirmelerin elde edebileceği başarı hamleleri gerçekleştirmektir. Diğer programlar daha az sayıda amaç üzerine yoğunlaşırken; BPR, kalite, maliyet, esneklik, hız ve doğruluğu içeren çok yönlü iyileştirme hedeflerini belirli bir uyum içerisinde değerlendirir. BPR'ı diğerlerinden ayıran son nokta ise işlevsel ve örgütsel perspektife yönelmekten ziyade işletme süreçlerine yönelmesidir.

BPR uygulamalarının en belirgin özelliği, çalışmaların sürece yönelik olarak yürütülmesidir. İşletme süreci, işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir. Ürün imalatı ve müşterinin hizmet beklentisinin karşılanması süreçlere örnek gösterilebilir. Örgütlerdeki işlerin gerçekleştirilmesinin yolu süreçlerden geçer ve söz konusu süreçler birçok örgütsel engeli de aşarlar. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi işletmelerin kendilerine yeterli olamamaları, tedarikçilerinin, fason imalatçıların ve ortaklarının bulunmasıdır. İkinci neden ise, işletmelerin genelde örgütsel yapılarının işlevlerine göre oluşturulmasıdır. Bir süreç, örgütsel engeli her aşığında ilave olarak yapılması gereken bazı işler ortaya çıkar. Bu işler en iyi ihtimalle iletişimin ve koordinasyonun yeniden düzenlenmesi, en kötü ihtimalle iletişimin ve koordinasyonun yeniden düzenlenmesi, en kötü ihtimalle de müzakerelerin yenilenmesi, takip edilecek siyasetin belirlenmesi ve savunma mekanizmasının oluşturulması yönünde gelişebilir. Süreç, örgütsel engeli aşığında hata yapma olasılığı da artar. BPR, genel olarak aşılması gereken örgütsel engelleri azaltacak şekilde süreçlerin ve örgütsel yapılanmanın yeniden düzenlenmesini sağlar.

Değişim mühendisliğinin ayırd edici özelliklerinden bir diğeri, işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yeniden düşünülmesi ve fizibil olmayan uygulamalardan vazgeçilmesi yönünde istekliliğin olmasıdır.

Birçok yönetici çalıştıkları alanda yeni bir girişimde bulunacak olsalar çok daha farklı bir yapılanmaya gideceklerini itiraf etmekte keza aynı yöneticiler, işletmelerinde uygulanmakta olan yönetim biçiminin tarihsel gelişiminin bir sonucu olduğunu ve insanlar, değerler, politikalar ve teknoloji hakkında geçmişte kalan gerçekleri ve tahminleri yansıttığını kabul etmektedirler. Bu tahminlerin büyük bir çoğunluğu

hatalı, diğer bir bölümü de modası geçmiş tahminler olarak günümüze kadar uzanmaktadır. Bir örgüt ne kadar olgunlaşırsa, o örgütün yapısının, iş tanımının süreçlerinin, sistemlerinin ve uygulamalarının geçmişten süregelen stratejiler ve uygulanmakta olan kurallar ile uyum sağlaması da o kadar güçleşecektir.

BPR'ın üçüncü ayırıcı özelliği, işletmenin gelişimini kutsal bir gereklilik olarak görmesi ve bunu hem teknik hem de sosyal açılarından ele almasıdır. Diğer bir deyişle değişim mühendisliği teknoloji için bir kaldıraç görevi görürken çalışanlara da yeni yetkiler tanıyarak dinamizm kazandırmaktadır.

Günümüzde birçok idareci, daha önceden belirlediği hedefler doğrultusunda hareket eden örgütlerin, gündelik yaşayan, amaçlarını net olarak belirlemeyen örgütlerden daha başarılı olduklarını kabul etmektedirler. Bu sözkonusu teknoloji daha ucuz ve daha kolay kullanılabilir olmaktadır ve olmaya devam edecektir. Teknoloji ve insan faktörü, işletme süreçlerinde gerçekleştirecek dönüşümler için temel unsurları oluşturmaktadır. Bu faktörlerden birinin eksikliğinde BPR'ı gerçekleştirmek mümkün değildir. İnsan faktörünü ele almadan sadece teknoloji alanında yapılabilecek değişiklikler "otomasyon" teknolojiyi ele almadan insan faktörüne ilişkin olarak yapılacak değişiklikler ise "yeniden yapılanma" veya "kalite" olarak adlandırılmaktadır. Ancak ilgili süreçte her iki faktörün birarada ele alınıp, gerekli değişikliklerin tasarlanması ve uygulanması BPR olarak tanımlanmakta ve başarı hamlelerinin gerçekleştirilmesinde BPR'ın en uygun yol olduğu düşünülmektedir[8].

III. SONUÇ

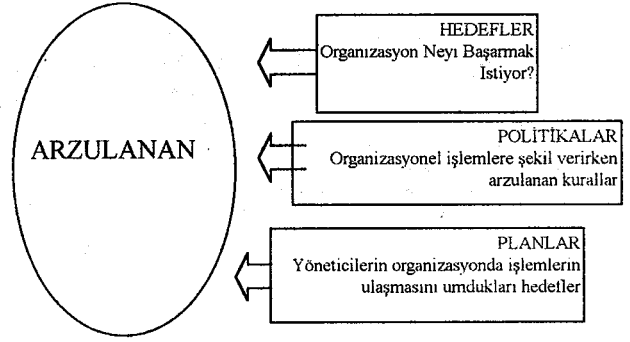
Günümüzde değişim tüm toplum kesimini dramatik bir şekilde etkilemektedir. Değişim beraberinde belirsizlik getirmekte, ulusal ve dünya pazarlarında rekabeti artırıcı etki yapmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde ederek varlıklarını sürdürmeleri için değişmeye ayak uydurmaktan başka çareleri kalmamaktadır.

Değişim mühendisliğinin temel hedefi, işletme bünyesinde radikal değişiklikler yaparak ve önlemleri olarak işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır.

BPR çalışmalarının yürütülmesi safhalarına bakıldığında, başlıca şu safhalar görülebilir: Birinci safha mevcut süreçlerin ve bunların içindeki işlerin dökümünün yapılmasıdır. Daha sonra her iş ve süreç teker teker ele alınarak bunların işletmenin değer yaratma fonksiyonuna ne derece ve nasıl katkıda bulunduğunu belirler. Katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler elimine edilir. Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden düzenlenir ve gerekirse birleştirilir. Böylece yeni süreçler oluşturulur. Bütün bunlar yapılırken, bir çalışma lideri

koordinasyonunda, personelin de bu çalışmalara katılımı sağlanır.

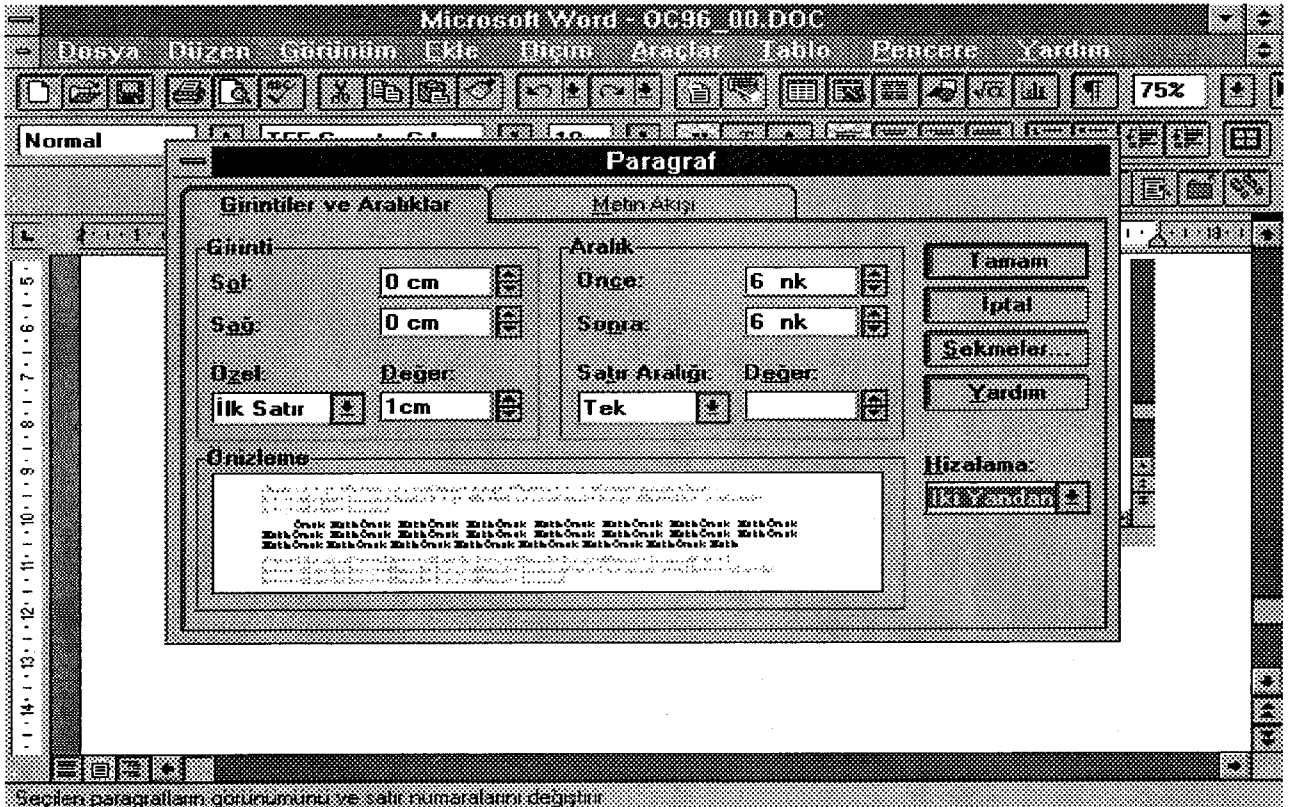
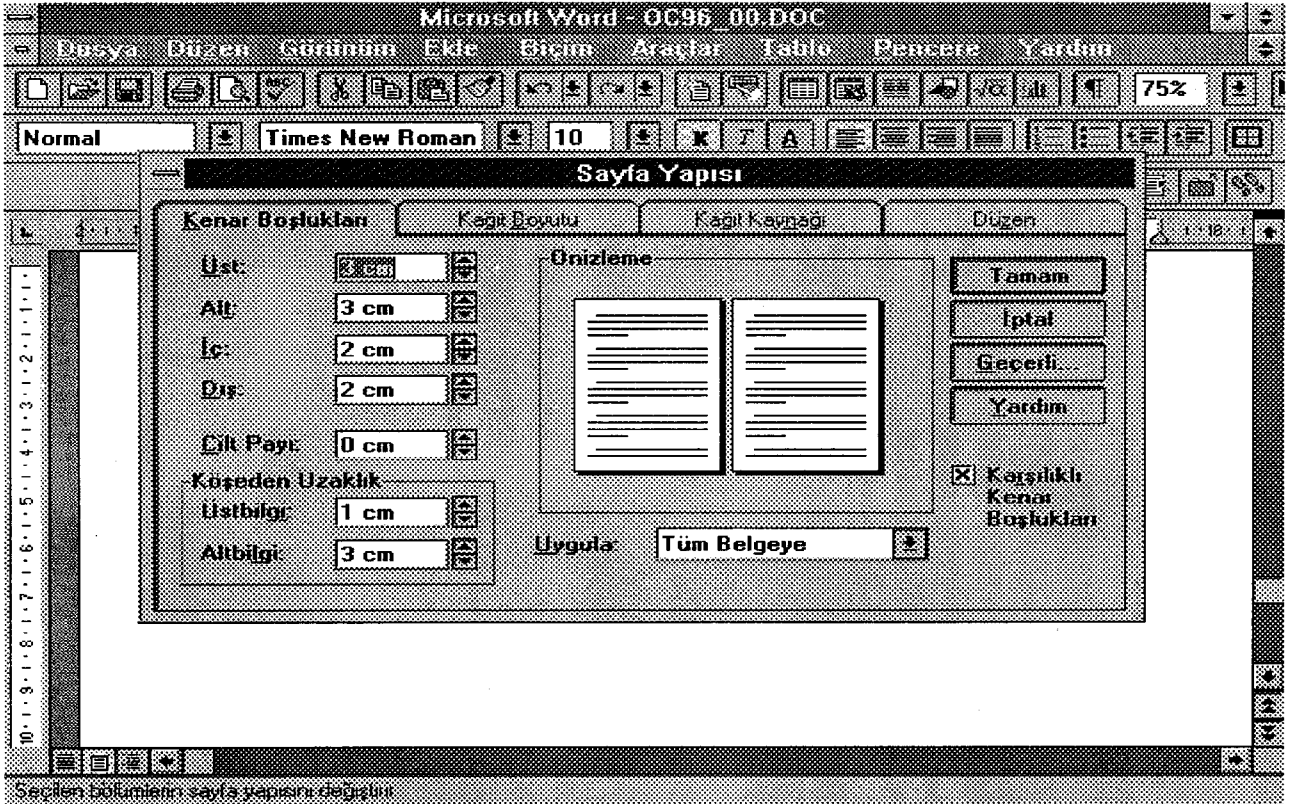
Değişim mühendisliğinin temel felsefesi ve metodları; sosyo-teknik sistem düşüncesine dayanmaktadır. Bu yüzden, işin teknik yanı yürütülürken, sosyal kısmının ihmal edilmesi düşünülemez. Siz ne kadar yeni teknik uygulamaya veya sistem kurmaya çalışırsanız çalışın, sonuca götüren insan unsurun gözardı eder ve katılımını son aşamada beklerseniz, büyük bir hayal kırıklığına uğramanız kaçınılmaz olacaktır. Yalnızca üst düzey yöneticilerle sonuca ulaşamaz. Yükseltilmiş verimlilik, hemen hemen her zaman çalışanlara gerekli önemin verilmesi ile elde edilmiştir.



Şekil 3: Arzulanan Strateji Elemanları

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-ATALAY, Nevda: "Yeniden Mühendisliğin Temel İlkeleri," **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı: 93, Ankara, Eylül 1996.
- [2]-KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, 5. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Ekim 1995.
- [3]-CHAMPY, James; HAMMER, Michael: "Değişim Mühendisliği, Çev: Sinem GÜL, İkinci Baskı, İstanbul, 1994.
- [4]-BARAÇLI, Hayri-TÜRKMEN, Ayhan: "Değişim Mühendisliği-Yönetimin Yeni Kuralı," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [5]-ERDIVANLI, Yavuz: "Değişiklik Uygulamalarında Kullanılmak Üzere Bir Modelleme Yaklaşımı," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [6]-ÇETİN, Canan: "Yeniden Yapılanma," **İktisat Araştırmaları Dergisi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, Cilt: 2, Sayı: 3, İstanbul, Haziran 1996.
- [7]-MARŞAP, Akın: "Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin sırları," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [8]-ÖNER, Erhan; VAYVAY, Özalp: "Değişim Mühendisliği Esaslarının Tekstil Proses Endüstrilerine Uygulanması," Yöneylem Araştırması ve Endüstri mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.



OCAK 1998'de yayınlanacak olan "öneri" Dergisinin 8. sayısı için makale teslim tarihi 28 KASIM 1997 Cuma günüdür. Bu tarihe kadar makalelerin, istenilen özelliklere göre Enstitümüze ulaşması gerekmektedir. İstenen özellikler aşağıda belirtilmiştir.

ÖZELLİKLER:

1-Makaller A4 boyutu kağıda uygun şekilde, 2 sütun halinde yazılacaktır.

2-Sayfa sayısı 4 sayfadan az, 10 sayfadan fazla olmayacaktır.

3-Makalenin sayfa düzenleri;

Kenar Boşlukları:

Üst : 3 cm

Alt : 3 cm

İç : 2 cm

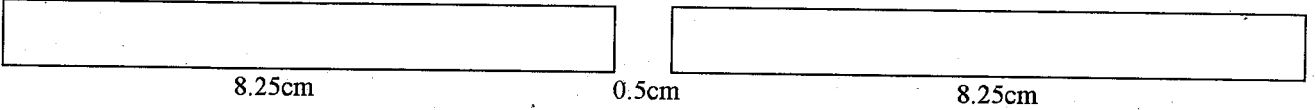
Dış : 2 cm

Üst bilgi : 1 cm

Alt Bilgi : 3 cm

Karşılıklı Kenar Boşlukları işaretli

4-Sütunlar;



5-İlk sayfa; Başlık 5cm den başlamalıdır.

6-İlk sayfada, İngilizce yazılan makalelerde Türkçe; Türkçe yazılan makalelerde İngilizce olarak düzenlenmiş 50 kelimeyi aşmayacak şekilde özet bulunması gerekmektedir.

7-Makale yazılırken Winword 6.0 versiyonu kullanılmalı, yazı karakteri [Times New Roman], satır aralığı [tek satır], girinti [özel-1cm], Başlık [14 punto, Sayfa ortası, Koyu, Hepsi büyük harf], Yazar Adı [12 punto, Sayfa ortası], Yazarın bağlı olduğu [10 punto, İtalik, Sayfa ortası], Özet [9 punto, Koyu, Tek sütun, sağa-sola dayalı], Ana Makale [10 punto, İki sütun, sağa-sola dayalı], Dipnotlar [7 punto, makalenin bitiminde], Ara başlıklar [10 punto, Koyu, Büyük harf, Sayfa ortası], Kaynakçalar [9 punto, Makalenin sonuna] şeklinde 1 kopya A4 formunda bir kağıda çıktı ve beraberinde 3,5 inç'lik PC IBM formatında floopy enstitümüze yukarıda belirtilen tarihe kadar teslim edilecektir.

NOT- 1:

- Yazılar şahsen elden teslim edilecektir.
- İstenen özelliklerde olmayan yazılar yayınlanmayacaktır.
- Birden fazla yazı yayınlanmaz.

NOT- 2:

AĞUSTOS Ayı içinde Merhum Prof. Dr. Adnan TEZEL'in anısına "öneri" Özel Sayısı çıkarılacaktır. Bunun için Makaleleriniz en geç TEMMUZ sonuna kadar Enstitüye teslim edilmesi gerekir.

