

üçüncü sektör

# Kooperatifçilik

ISSN 1300-1469

TEMMUZ-AĞUSTOS-EYLÜL 2002

SAYI: 137



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

Hakemli Dergi

# ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK DERGİSİ HAKEM HEYETİ

**Prof. Dr. Eyüp AKTEPE**

Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Osman ALTUĞ**

Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Başkanı

**Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**

Gazi Üniversitesi İİBF Dekanı

**Prof. Dr. Haşmet BAŞAR**

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi Bölümü  
Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ**

Gazi Üniversitesi İİBF Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. İsmail DUYMAZ**

Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. H. Ferhat ECER**

Niğde Üniversitesi Rektörü

**Prof. Dr. İhsan ERDOĞAN**

Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Ahmet GÖKÇEN**

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Kemal GÖRMEZ**

Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Ahmet ÖZÇELİK**

Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümü  
Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Öznur YÜKSEL**

Çankaya Üniversitesi İİBF Dekanı

Temmuz- Ağustos- Eylül 2002 Sayı: 137  
Türk Kooperatifçilik Kurumu Tarafından  
Üç Ayda bir Yayınlanır  
Fiyat: 4.000.000.-TL  
Yıllık Abone: 16.000.000.-TL  
Yurtdışı: 4 \$ - 7 DM

**İdare ve Yazışma Adresi:**

Head Office and  
Correspondence Address:  
Mithatpaşa Caddesi 38/A 06420 Kızılay - ANKARA  
Tel: 0.312. 435 98 99 - 435 96 91  
Fax: 0.312. 430 42 92  
Web Sitesi: <http://www.koopkur.org>  
e-mail: [admin@koopkur.org](mailto:admin@koopkur.org)

Türk Kooperatifçilik Kurumu Adına Sahibi  
Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ

Yazı İşleri Müdürü  
Prof. Dr. Celal ER

Teknik Sorumlu  
İrfan GÜNDOĞDU

**YAYIN KURULU**

Başkan : Dr. Selim YÜCEL  
Raportör : Osman OKTAY  
Üye : İrfan GÜNDOĞDU  
Üye : Yavuz KOCA  
Üye : Seylan ŞENKULAK  
Üye : Nevzat USLUCAN

Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.

**Dizgi-Baskı TEP OFSET**

Ger-San Sanayi Sitesi İstanbul Yolu 13. Km. 658 Sokak No: 42 Ergazi-ANKARA  
Tel: 0.312. 257 13 00 [www.tepofset.com.tr](http://www.tepofset.com.tr)

Üçüncü Sektör KOOPERATİFÇİLİK Hakemli bir Dergidir.

# K OOPERATİFÇİLİK

üçüncü sektör

## İÇİNDEKİLER

|   |    |
|---|----|
| Başyazı<br>BİR KİŞİ EŞİTTİR YIRMİBEŞMİLYON KİŞİ<br>Yavuz KOCA .....   | 3  |
| İŞLETMELERDE STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİNİN STRATEJİK YÖNETİM<br>SÜRECİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<br>Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ • Yrd. Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA .....   | 5  |
| KOBİ FİNANSMANI:<br>VENTURE CAPITAL VE ANGEL INVESTOR<br>Doç. Dr. Nevzat AYPEK .....  | 14 |
| OKUL ÖNCESİ DÖNEMDE YABANCI DİL EĞİTİMİ<br>Yard. Doç. Dr. Hatice POYRAZ .....   | 31 |
| HEDEF MALİYET YÖNETİM SİSTEMİNE GEÇİŞ VE UYGULAMANIN<br>BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BU SINIFLANDIRMA DENEMESİ VE<br>DEĞERLENDİRME FORMU ÖNERİSİ<br>Yard. Doç. Dr. Gökhan ÖZER • Öğr. Gör. Dr. Orhan SAVAŞ ..... | 39 |

# K üçüncü sektör OOPERATİFÇİLİK

## BAŞ YAZI

### BİR KİŞİ EŞİTTİR YIRMİBEŞMİLYON KİŞİ

Yavuz KOCA\*

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı-BMKP- (United Nations Development Programme-UNDP-), insanların daha müreffeh bir yaşam sürmesini sağlamak üzere ülkeler arasında bilgi-kaynak-tecrübe değişimi ve ulaşımı için çalışmalar yapmaktadır. Bu bağlamda ülkeleri değişik göstergeler bazında değerlendirmeye tutarak raporlar hazırlamaktadır. Bir nevi dünyanın ve ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasi ve görünmeyen yüz olarak fotoğrafını çekmektedir.

Dünyanın hukuk ve yaşam fotoğrafı bulanık ve dağınık olunca ülkelerin önemli bir bölümünün fotoğrafı da iyi olmuyor. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının "2002 İnsani Gelişme Raporu"nda Türkiye'nin yerini aradığımızda hiçte iç açıcı olmayan bir manzarayla karşılaşyoruz. 173 ülkenin incelendiği raporda 2001 yılında 82. sırada yer alan Türkiye'nin 3 basamak aşağıya inerek 85. sıraya düştüğünü görüyoruz. Nihayetinde her raporu birileri hazırlar. Değerlendirmenin objektif olmadığı söylenebilir. Ama ne kadar? 1950'den beri Türkiye'de bulunan BMKP ne kadar yanılabilir? Tarihi rakibimiz ama batıdaki değişmeyen komşumuz Yunanistan bizden 61 derece yukarıda. Tepelerde. Yine doğudaki değişmeyen komşumuz İran bizden sadece 13 basamak aşağıda. Daha düne kadar kapıları çelik sürgülerle kilitli Bulgaristan, Ermenistan ve Gürcistan bile bizden iyi durumda.

Globalleşme ne menem bir şey ise, yeterki batının batılı kabul ettiği ülke

\* Türk Kooperatifçilik Kurumu Yönetim Kurulu Üyesi

ol hemen kanatlanabiliyorsun. Kaldı ki, işsiz güçsüz insanlar yanında gariban ülkelerin aristokratları bile globalleşmeden yana dem vurunca alttakiler alta, üsttekiler üste ikilemi katmerleşebiliyor. BMKP raporunda üstte bulunan ülkeler globalleşmeyi tetikleyen ve ondan en fazla nasiplenen ülkelerdir. Bir söz vardır. "Adalet bizim mahallede bir kız idi, gelin oldu gitti". Burada seksenbeşincilik sıramızın bütün faturasını globalleşmeye kestiğim anlaşılmasın sakın. Aslında faturanın büyük kısmı bizim ulus olarak az çalışmamıza, az üretmemize, çok konuşmamıza ama boş konuşmamıza ait olduğunu kabul etmek gerekir. Türk insanı kadar her anlatılana çabuk inanan (!) insan çok zor bulunur.

Faturanın bir kısmını globalleşmeye kestiğimize göre buna gerekçe göstermemiz şart oluyor. Dünya Bankasının verilerine göre, Dünyanın en zengin üç kişinin toplam serveti, en fakir 48 ülkenin Gayri Safi Milli Hasılsı'ndan fazla. Yani bir kişi 16 ülkeye bedel. En zengin 100 kişinin toplam serveti ise 2.5 milyar (İkimilyarbeşyüz milyon) insanın servetinin toplamına eşit. Burada basit bir ifadeyle ensesi kalın bir kişi kantara çıktığında dile kolay 25 milyon insan ağırlığında.

Bu rakamlar Dünya bankasının verileri. Küresel şirketin sahibi veya sahipleri her kim veya kimler ise yoksulluk rüzgarından rahatsız mı bilemeyiz. Dünyada yaşayan insanların en zengin % 20'si üretilen mal ve hizmetlerin % 86'sını tüketirken en fakir % 20 'si sadece ve sadece % 1.3'ünü tüketiyor. En zengin % 20 üretilen toplam enerjinin % 58'ini kullanırken, en fakir % 20 aydınlanmada kullanılan elektriğin de etkisiyle ancak %4'ünü kullanıyor. Ulaşım ve taşımada kullanılan araçların sahipliğinde durum daha da vahim. En zengin % 20 araçların % 87'sine sahip iken ortadaki % 60 nüfus % 12'sine en fakir %20 ise %1'den bile azına sahiptir. Adaletsizliğin fotoğrafını burada görüyoruz.

Maddi-manevi yoksulluğun, yolsuzluğun, varlığın, mutluluğun, umutsuzluğun yani hemen her şeyin öz nedeni Adaletin gelin olmasında yatıyor. Dünya sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi toplanıyor. Çok iyi şeyler söylüyor ama gerek ülkelerin sıralamadaki yeri gerekse en varlıklı ile en yoksul kişi/ülke arasındaki uçurum büyümeye devam ediyor. Globalleşme rüzgar olmaktan çıktı, kasırgaya dönüştü. Farkında mıyız bu sene sel (!) baskını yaşanmayan ülke kalmadı. Gülmeyelim. Sellerin nedeni de globalleşmedir. Düşünün siz de inanırsınız.

**Son Söz:** El eli yıkar el de döner yüzü yıkar. (Yanlış anlaşılın Türk atasözü)

## İŞLETMELERDE STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİNİN STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ\*  
Yrd. Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA\*\*

### ÖZET

Durum belirleyici nitelikteki bu araştırma, işletmelerin başarısına etki eden önemli faktörlerden birisi olan, stratejik bilgi sisteminin (SBS), stratejik yönetim sürecini nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, SBS'nin, stratejik yönetim sürecinin evreleri ve işletme stratejistleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, sayılar ve yüzdeler şeklinde tablolarda sunulmuş ve SBS'nin söz konusu süreç ve stratejistlere etkisinin olup olmadığı; istatistiksel olarak Z testi ile test edilmiştir.

Sonuçlar, SBS'nin stratejik yönetim sürecinin ilk üç evresinde ve işletme stratejistlerinden genel müdür ve yardımcıları üzerinde tamamen etkili olduğunu göstermektedir. İşletmelerin amaçlarını başarı ile gerçekleştirmelerinde, stratejik yönetim sürecinin tüm evrelerinin ve tüm işletme stratejistlerinin, SBS tarafından desteklenmeleri yararlı olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim Süreci, İşletme Stratejistleri, Stratejik bilgi sistemi (Üst Yönetim Bilgi Sistemi)

### A Research On The Effects Of Strategic Information System in Business on Strategic management Process

#### Abstract

This survey aims to determine how the strategic information system (SIS), one of the important factors affecting the performance of business, affects strategic management process. For this purpose, the effects of SIS on the phase of strategic management process and on business strategists are investigated. In this study, face to face questionnaire method is used. Data are presented on the tab-

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

\*\* ZKÜ Safranbolu Meslek Yüksekokulu

le with numbers and percentages It is statistically tested by Z test if the SIS effects to the process and the strategists.

Results have pointed out that SIS is completely effectual on the initial three phases of strategic management process and general manager and assistant managers. In the achievement of the goals of the business, it may be useful to support every phase of strategic management process and all business strategists by strategic information system.

**Keywords:** Strategic Management Process, Business Strategists, Strategic information system (Executive Information System)

## I. Kurumsal Çerçeve

### A. Stratejik Yönetim

Strateji kavramı 1960'lı yıllardan itibaren işletmecilik alanında kullanılmaya başlamıştır. 1980'li yıllardan sonra ise, işletmenin karşılaştığı çevresel belirsizliklerden korunması ya da yararlanması amacıyla, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek buna uygun ürün ve işletme ile ilgili stratejik değişikliklerin yapılması, böylece işletmeyi rakiplerine göre üstün duruma getirebilecek stratejik avantajların kullanılması anlamında stratejik yönetim kavramı ortaya çıkarılmıştır (Ross, 1996: 87).

Dünya tümüyle stratejik değişimler içindedir (Sönmez ve diğerleri, 1999: 13). Her şey her an değişmekte, bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi, gelişen teknolojinin üretim ve tüketimi beslemesi değişimin hızını artırmakta ve yaşamın tüm boyutlarını etkilemektedir (Denker, 2001: 4). Çevredeki sürekli ve hızlı değişimin neden olduğu belirsizlik ortamı, geleceği tahmin güçlüğüne beraberinde getirmekte, işletmelerin mevcut amaç ve stratejilerini kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmakta, çevre ile işletme arasında uyumsuzluk meydana getirerek başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir (Dinçer, 1997: 38).

Böyle bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları, hızlı ve sürekli değişimlerin yönetimi anlamında, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Dewett, 2001;1983: 1; Altunoğlu, 2001). İşletmelerde stratejik yönetim anlayışının uygulanması stratejik yönetim süreci şeklinde oluşur.

### B. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, literatürde farklı evrelere ayrılarak incelenmektedir (Dinçer, 1992: 38-41; Ergin, 1992: 38-44). Bu çalışmanın amacına uygun olarak; işletme misyon ve amaçlarının belirlenmesi, SWOT analizlerinin yapılması, stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi olmak üzere beş evrede incelenmektedir. Stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarının uyumlu ve gerektiği (öngörüldüğü-planlandığı) gibi işlemesi için gerekli olan geri besleme (Durna, 2001: 68), stratejik denetim evresi içinde ele alınmıştır.



Stratejik yönetim süreci, işletme stratejistleri tarafından uygulanmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin uygulayıcı olan stratejistler, bu çalışmanın amacına uygun olarak; yönetim kurulu başkan ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları ile fonksiyonel bölümlerin müdürleri olarak sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte, işletmelerin stratejik yönetim sürecinin tüm evrelerini başarı ile uygulayabilmelerinin üst yönetimin sorumluluğunda olduğu unutulmamalıdır (Daniel, 1992: 100). Ayrıca bu süreçteki başarı büyük oranda işletme stratejistlerince; çevrenin doğru algılanmasına, çevre ile ilgili rekabet üstünlüğü sağlayan önemli bir stratejik kaynak olan stratejik bilgilerin (Karahoca ve Karahoca, 1998: 62) sistematik biçimde elde edilmesi, iletilmesi ve kullanılması sonucu uygun stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır.

Stratejik bilgi günümüz işletme yönetiminin gerçeklerindedir. Artık bir çok işletme başarısızlığın temelinde bilgisizlik olduğunu kabul etmektedir. Bununla birlikte çok az işletme gerekli bilgiyi istenen özelliklerde sağlayabilmekte ve bir çokları ise yönetimde bilginin kullanımına ilgisiz kalmaktadır (Davenport, 1994: 121). Bu nedenle işletme için yaşamsal öneme sahip stratejik bilgilerin, ortaya çıkarılarak gereksinimi olan stratejistlere, istenen özelliklerde sunulması gerekmektedir. (Certo, 1983: 473). İşletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili stratejik bilgilerin ortaya çıkarılarak gereksinimi olanlara, istenen özelliklerde sunulması, işletmede etkin bir SBS'nin varlığını gerektirir.

### C. Stratejik Bilgi Sistemi

Stratejik bilgi sistemi, çevresel bilgi tarama, işleme ve sunma ile, stratejik yönetim sürecindeki stratejik kararlara destek veren bir bilgi sistemidir (Yozgat ve Duran, 2001). SBS mümkün olduğunca stratejik değerlemeye imkan verecek çevresel değişikliklerle ilgili önemli bilgileri; işletmedeki her bir bölüm, ürün ve/veya stratejik iş birimi düzeyindeki bilgilerle ilişkili olarak; doğru, zamanlı, tam, ilgili ve kolay anlaşılır biçimde sunmaya çalışır (Barnatt, 1996: 5).

İşletmelerin stratejik bilgi sistemi oluşturmaları, öncelikle bir yönetim anlayışı olmakla birlikte; pahalı, zor ve deneyim gerektiren bir iştir. Bu nedenle ülkemizdeki işletmelerde stratejik bilgi sistemi henüz yaygın değildir. Ancak bilginin önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmakta ve buna paralel olarak bilgi sistemlerine duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Bilgi sistemlerine yatırımla işletme başarısı arasındaki doğrusal bir ilişki olduğu (Weber ve Pliskin, 1996: 81) düşünülürse, belirli bir büyüklük hacmine ulaşmış işletmelerde, durumsal yaklaşımı çerçevesinde; kendi etken durumsal değişkenlerine uygun (Slooten ve Schoonhoven, 1996: 153), bilgisayar destekli (Arbak, 1995: 71), formel ve esnek yapıda bir stratejik bilgi sistemi oluşturmanın, stratejik yönetim sürecinin tüm evrelerinde başarı için gerekli unsurlardan birisi olduğunu söyleyebiliriz.

Stratejik bilgi sistemlerinin işletme başarısı üzerinde önemli katkılar sağlayabilmesi, önemli oranda, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerden gereği gibi

yararlanabilmesine ve yöneticilerin bu amaçla doğru atılımlar yapabilmesine bağlıdır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, işletmenin bilgi yönetimi stratejilerini destekleyecek; teknik alt yapı, kullanılacak teknoloji ve ağlar ile gerekli protokolleri belirleyerek (Cambazoğlu, 2001) SBS'ni hayata geçirmelidir (Goodstein, 1993: 133).

Ayrıca SBS'nin sunduğu stratejik bilgilerin, işletme stratejistlerince, yetki sınırları ile orantılı olarak kullanılmaları gereklidir.

Böylece sistem kendinden beklenen amaçları daha etkin yerine getirerek, işletmelerde optimum kaynak kullanımını olumlu yönde etkileyecek ve işletme başarısına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu katkılar tüm insanların günlük yaşamlarına da etki edecek ve yaşam kalitesini olumlu yönde etkileyecektir (Hoyt, 1992: 13). Bu çalışmanın amacı, işletmelerin başarısına ve dolayısıyla toplumların yaşam kalitesine etki eden önemli faktörlerden birisi olan stratejik bilgi sisteminin, stratejik yönetim sürecine etkisini belirlemeye yöneliktir.

## II. Araştırmanın Tanıtılması

### A. Alanın Tanıtılması

Araştırma Karabük ilinde faaliyet gösteren Kardemir A.Ş. ve Bağlı ortaklıklarında görev yapan üst düzey (yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile genel müdür ve yardımcıları) ve orta düzey (ünite müdürleri ve fonksiyonel müdürler) yöneticiler üzerinde, Ekim-Aralık 2001 döneminde gerçekleştirilmiştir. Cumhuriyet ve sanayi kenti olan Karabük'ün, geçmişte, ülke kalkınmasına önemli katkılar sağladığı bilinmektedir. 3 Nisan 1937 tarihinde temeli atılarak, 6 Haziran 1939 ile 7 Kasım 1941 tarihleri arasında kademeli olarak üretime alınan Türkiye'nin ilk entegre demir-çelik tesisi olan Karabük Demir ve Çelik Fabrikaları, 1 Nisan 1995 tarihinde özelleştirilerek, Kardemir A.Ş. kurulmuştur (Ocaklı, 2001: 122-128). Kardemir A.Ş. özelleştirmenin ardından kurduğu çeşitli şirketler, gerçekleştirdiği kapasite artırma ve modernizasyon yatırımları ile ülke-bölge kalkınmasına yönelik önemli atılımlar yapmaya devam etmektedir.

### B. Metodoloji

Araştırma kapsamında, Kardemir A.Ş. ve bağlı 6 adet Anonim Şirket ile 1 adet Limited şirkette\*, mükerrer görevler sayılmazsa 61 adet üst ve orta düzey yönetici görev yapmaktadır. Bu yöneticiler tam sayım yöntemi ile araştırma kapsamına alınmıştır. 61 adet yöneticiden 52 adedi ile, yüz yüze anket yöntemiyle görüşme yapılmış, 9 kişi ile çeşitli nedenlerden dolayı (ulaşamama ve görüşmeyi kabul etmemeleri) görüşme yapılamamıştır.

Araştırmada toplam 13 soru sorulmuştur. Bunların 5 tanesi yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Diğer 8 soru ise; stratejik yönetim süreci ve işletme stratejistleri üzerine SBS'nin etkisini belirlemeye yönelik fonksiyonel değişkenlerle ilgilidir. Bu araştırmanın amacına uygun olarak

stratejik yönetim süreci; işletme amaç ve misyonunun belirlenmesi, SWOT analizlerinin yapılması, strateji geliştirme, strateji uygulama ve stratejik denetim olmak üzere beş evrede incelenmiştir. İşletme stratejistleri ise; yönetim kurulu başkan ve üyeleri, genel müdür ve yardımcılarını ve bölüm müdürleri olmak üzere üç düzey olarak kabul edilmiştir.

## C. İstatistiksel Değerlendirme

### C.A. Nisbi Frekanslarla İlgili Değerlendirme

Anket formundaki 13 soru ile ilgili nisbi frekanslara ilişkin veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin % 38'i üst düzey, % 62'si orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. % 67'si teknik, % 33'ü idari kadroda çalışan yöneticilerin; % 12'si Lise ve ön lisans, % 34'ü lisans ve % 23'ü lisans üstü eğitim derecesine sahiptir. % 25'i 20 yıl ve daha az deneyime, % 56'sı ise 21-30 yıl deneyime ve % 19'u 30 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan yöneticilerin; % 17'si 40 yaşından küçük, % 77'si 40-60 yaş arası ve % 6'sı 60 yaşından büyüktür.

SBS tarafından üretilip sunulan bilgilerin yönetim kurulu başkan ve üyeleri tarafından tamamen kullanılması gerektiğini belirten yöneticilerin oranı % 50, genel müdür ve yardımcılarını tarafından tamamen kullanılması gerektiğini belirten yöneticilerin oranı % 87, bölüm müdürleri tarafından tamamen kullanılması gerektiğini belirten yöneticilerin oranı ise % 42'dir.

SBS tarafından üretilip sunulan işletme misyon ve amaçlarının belirlenmesinde tamamen kullanılması gerektiğini belirten yöneticilerin oranı % 61, SWOT analizlerinin yapılmasında tamamen kullanılması gerektiğini belirten yöneticilerin oranı % 63, işletme stratejilerinin belirlenmesinde tamamen kullanılması gerektiğini belirten yöneticilerin oranı % 77, stratejilerin uygulanmasında tamamen kullanılması gerektiğini belirten yöneticilerin oranı % 54 ve stratejik sonuçların denetiminde tamamen kullanılması gerektiğini belirten yöneticilerin oranı ise % 46'dır.

### C.B. Hipotezlerle İlgili Değerlendirme

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, oranlarla ilgili hipotez testi olarak,  $n > 30$  olduğundan ( $n = 52$ ) Z test istatistiği kullanılmıştır. Z testi ile, belli bir önem derecesinde (% 5), ana kütlelin her hangi bir niteliğinin (SBS'nin SWOT analizlerine etki edip etmediğinin), belirli bir orandan (%50) büyük olup olmadığı test edilecektir. Boş hipotezde yöneticilerin % 50 oranında söz konusu niteliğe, SBS'nin etki etmediğini belirttikleri, alternatif hipotezde ise aksine, yöneticilerin % 50'den fazlasının söz konusu niteliğe, SBS'nin tamamen etki et-

**Tablo 1: Şıkların Frekans ve Nisbi Frekans Değerleri****Tablo 1: Şıkların Frekans ve Nisbi Frekans Değerleri**

| Sorunun içeriği  | a şıkkı<br>Frekans (%) | b şıkkı<br>Frekans (%) | c şıkkı<br>Frekans (%) |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. soru Yöneticinin Görevi / Unvanı  | 20 (% 38)              | 32 (% 62)              | —                      |
| 2. soru Yöneticinin Mesleği  | 35 (% 67)              | 17 (% 33)              | —                      |
| 3 Soru Yöneticinin Eğitim Düzeyi   | 6 (% 12)               | 34 (% 65)              | 12 (% 23)              |
| 4. Soru Yöneticinin Deneyimi   | 13 (% 25)              | 29 (% 56)              | 10 (% 19)              |
| 5. Soru Yöneticinin Yaşı   | 9 (% 17)               | 40 (% 77)              | 3 (% 6)                |
| 6. Soru SBS'nin Yönetim Kurulu başkan ve üyelerinin stratejik kararlarına etkisi | 26 (% 50)              | 23 (% 44)              | 3 (% 6)                |
| 7. Soru SBS'nin Genel müdür ve yardımcılarının stratejik kararlarına etkisi      | 45 (% 87)              | 7 (% 13)               | 0 (% 0)                |
| 8. Soru SBS'nin Bölüm müdürlerinin stratejik kararlarına etkisi                  | 22 (% 42)              | 28 (% 54)              | 2 (% 4)                |
| 9. Soru SBS'nin misyon ve amaçların belirlenmesine etkisi                        | 32 (% 61)              | 18 (% 35)              | 2 (% 4)                |
| 10. Soru SBS'nin SWOT analizlerinin yapılmasına etkisi                           | 33 (% 63)              | 18 (% 35)              | 1 (% 2)                |
| 11. Soru SBS'nin Stratejilerin belirlenmesine etkisi                             | 40 (% 77)              | 12 (% 23)              | 0 (% 0)                |
| 12. Soru SBS'nin Stratejilerin uygulanmasına etkisi                              | 28 (% 54)              | 23 (% 44)              | 1 (% 2)                |
| 13. Soru SBS'nin stratejik sonuçların denetlenmesine etkisi                      | 24 (% 46)              | 27 (% 52)              | 1 (% 2)                |

\* Kardemir A.Ş., Karçel A.Ş., Kardökmak A.Ş. Karçimsa A.Ş. Karlıman A.Ş., Kartur A.Ş., Karmedy A.Ş., Karsigorta Ltd. Şti. (Atalay ve Demirel, 2001: 104-105).

tiğini belirttiği iddia edilmektedir. Buna göre araştırmada yer alan herhangi bir niteliğe ilişkin SBS etkisinin belirlenen orandan büyük olup olmadığını belirten 8 hipotez çifti Z testine tabi tutulmuştur. Örneğin, 10. soruda belirtilen niteliğe ait hipotezler şöyledir:

$H_0: P_0 = 0.5$  (Yöneticilerin % 50'si, SBS'nin SWOT analizlerinin yapılmasına tamamen etki etmediğini belirtmektedir.)

$H_1: P_0 > 0.5$  (Yöneticilerin % 50'sinden fazlası, SBS'nin SWOT analizinin yapılmasına tamamen etki ettiğini belirtmektedir.)

**Tablo 2: Niteliklere İlişkin İstatistik Sonuçları**

| Soru | İlgili nitelik                    | Z değeri | Sonuç                |
|------|-----------------------------------|----------|----------------------|
| 6    | Yönetim kurulu başkan ve üyeleri  | 0        | H <sub>0</sub> kabul |
| 7    | Genel müdür ve yardımcıları       | 5.36     | H <sub>1</sub> kabul |
| 8    | Bölüm / Ünite müdürleri           | - 1.16   | H <sub>0</sub> Kabul |
| 9    | Amaç ve misyonların belirlenmesi  | 1.74     | H <sub>1</sub> kabul |
| 10   | SWOT analizlerinin yapılması      | 1.88     | H <sub>1</sub> kabul |
| 11   | Stratejilerin belirlenmesi        | 3.91     | H <sub>1</sub> kabul |
| 12   | Stratejilerin uygulanması         | 0.58     | H <sub>0</sub> Kabul |
| 13   | Stratejik sonuçların denetlenmesi | - 0.43   | H <sub>0</sub> Kabul |

Alternatif hipotez büyük şeklinde ifade edildiğinden, sağ kuyruk testi söz konusudur. Bunun matematiksel ifadesi şöyledir:

$$H_0: P = P_0$$

$$H_1: P_1 > P_0$$

$$\sqrt{\frac{P_0(HP_0)}{n}}$$

Bulunan Z değeri % 5 önem derecesinde + 1.64 olan tablo değeri ile karşılaştırılarak, hangi hipotezin geçerli olduğu konusunda bir karara varılmaktadır (Kurtuluş, 1996: 150-152; Ünver ve Gamgam, 1996: 90-98). Örneğin, 10. soru için Z değeri hesaplanmış ve 1.88 bulunmuştur. Bu değer 1.64'den büyük olduğundan, H<sub>0</sub> hipotezinin reddedildiği (H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiği) görülmüştür. Buna göre, yöneticilerin % 50'sinden fazlasının, SBS'nin SWOT analizinin yapılmasına tamamen etki ettiğine inandıkları söylenebilir.

Araştırmada incelenen 8 nitelik ile ilgili hesaplanan Z değerleri ve hipotezlere ait bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2'den de görüldüğü gibi, 7, 9, 10 ve 11. sorularda belirtilen niteliklerde SBS'nin tamamen etkili olduğu, diğerlerinde (6, 8, 12, 13) ise tamamen etkili olmadığı sonucu çıkmıştır.

### III. Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ele alınan niteliklerle ilgili değerlendirmelere bakıldığında, genel olarak araştırma kapsamındaki tüm yöneticilerin (stratejistlerin) ve stratejik yönetim sürecinin tüm evrelerinin SBS tarafından tamamen desteklenmesinin gerekli olmadığı söylenebilir. İşletme stratejistleri açısından bir değerlendirme yapıldığında; genel müdür ve yardımcılarının SBS'nin sunduğu bilgileri tamamen kullanması gerektiği, yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile bölüm müdürlerinin ise bu tür bilgileri tamamen kullanmalarının gerekmediği, kısmen kullanmalarının yeterli olabileceği söylenebilir.

Ancak bu sonuca bakıldığında, yönetim kurulu ile, genel müdür arasında ve genel müdür ile bölüm müdürleri arasında kopukluk oluşabileceği akla gelebilir. Bu nedenle yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile bölüm müdürlerinin de SBS tarafından tamamen desteklenmesinin yararlı olacağı düşünülebilir. Bu yönetim organları arasındaki kopukluğu azaltmak ve işletme lehine istenen faydayı sağlamak amacıyla, icraattan sorumlu genel müdürün yönetim kurulu-na alınması düşünülebilir. Böyle bir uygulamaya özellikle, SBS tarafından sunulan bilgilerin, üst düzey yönetimin tamamında ortaklaşa kullanılmasını kolaylaştırabilir. Ankete cevap veren yöneticilerin bazıları açık uçlu sorularda; böyle bir uygulamanın önemini ve gerekliliğini vurgulamışlardır. Ayrıca SBS tarafından sunulan bilgilerin orta düzey yönetim kademeleri tarafından da, düzeylerine uygun olarak, tamamen kullanılması, koordinasyonu artırarak işletme başarısına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Ayrıca, ankete cevap veren yöneticilerin bazıları, açık uçlu sorularda; yönetimin alt düzey yöneticilerin de (hatta işletmede çalışanların tamamının) işletme misyon ve amaçları hakkında yetki/ilgi derecelerine göre bilgilendirilmelerinin, stratejik öneme sahip insanlar arası işbirliğini, dolayısıyla işletme başarısını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Stratejik yönetim süreci açısından bir değerlendirme yapıldığında, SBS'nin stratejik yönetim sürecinin ilk üç evresi olan; işletme amaç ve misyonunun belirlenmesi, SWOT analizlerinin yapılması ve strateji belirlemeyi tamamen etkilediği, stratejilerin uygulanması ve denetlenmesini ise tamamen etkilemediği, kısmen etkilediği söylenebilir. Bununla birlikte, sistem yaklaşımı çerçevesinde, stratejik yönetim süreci bir bütün olarak düşünülürse, SBS tarafından sürecin tüm evrelerinin desteklenmesinin daha anlamlı, ekonomik ve amaca yönelik olacağı söylenebilir.

## Kaynakça

- Altunoğlu, E. (2001) "Stratejik Planlama ve Firma Performansı: Çevre Belirsizliğinin Rolü", 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul
- Arbak, Y. (1995) "Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım" MPM Verimlilik Dergisi, 1995 (1)
- Atalay, T. ve Demirel, F. (2001) "Kardemir A.Ş.'nin Dünü, Özelleştirme Sonrası ve Yarınları", I. Ulusal Demir-Çelik Sempozyumu ve Sergisi, 3-5 Ekim 2001, Kdz. Ereğli
- Barnatt, C. (1996), Management Strategy and Information Technology, International Thomson Publishing Company, London.
- Cambazoğlu, T. (2001) "Kurumlarda Yararlı Bilginin (Knowledge) Yönetimi ve İlintili Teknolojiler", turker@turk.net
- Certo, S. C. (1983), Principles of Modern Management: Functions and Systems, Wm C Company, Usa.
- Daniel, A. L. (1992) "Strategic Planning: The Role of the Chief Executive", Long Range Planning, Vol: 2
- Davenport, T. H. (1994). "Saving IT's Soul: Human Centered Information Management", Harvard Business Review, March-April
- Denker, A. (2001), Bilgi Toplumu Yolunda, Havelsan, Ankara
- Dewett, T. (2001) "The role of information technology in the organization: a review, model, and assesment" Journal of management, May,
- Diñcer, Ö. (1997), Stratejik Yönetim ve İşletme politikası, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul
- Durna, U. (2001) "Stratejik İşletme Yönetimi Sürecinde Stratejik Kontrol", Standard Dergisi, 480 (40)
- Ergin, E. (1992), İşletme Politikası, Der yayınları, İstanbul
- Goodsterin, L. D.; Nolan, T. M. ve Pfeiffer, W. J. (1993), Applied Strategic Planning, McGraw-Hill Inc., New York
- Hoyt, D. B. (1992). Opportunities in Information System Careers, NTC Publishing Group, Chicago
- Karahoca, D. ve Karahoca A. (1998), İşletmeciler Mühendisler ve Yöneticiler İçin Yönetim Bilişim sistemleri ve Uygulamaları, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Kurtuluş, K. (1996), Pazarlama Araştırmaları, Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- Ocaklı M. H. (2001) "Özelleştirme Politikaları ve Demirçelik", I. Ulusal Demir-Çelik Sempozyumu ve Sergisi, 3-5 Ekim 2001, Kdz. Ereğli
- Ross, D. F. (1996), .Distribution: Planning and Control Business and Strategic Planning, Chapman&Hall, New York
- Slooten, K. ve Schoonhoven, B. (1996) "Contingent Information Systems Development", The Journal of Systems and Software, May, 33(2)
- Sönmez, S. F. ; Apostolopoulos, Y. ve Tarlow, P. (1999) "Tourism in Crisis: Managing the effects of Terrorism", Journal of Travel Research, Vol: 38, August
- Ünver, Ö. ve Gamgam, H. (1996), Uygulamalı İstatistik Yöntemler, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Yozgat, U. ve Duran F. (2001). "Strateji Geliştirme Sürecinde Üst Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanımı (Gıda Sektörü Araştırması), 9. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul

## Kobi Finansmanı: Venture Capital ve Angel Investor

Doç.Dr.Nevzat AYPEK\*

### Özet

Piyasa ekonomisi sistemi içinde ferdi girişimciliğin öne çıkmasıyla, "ölçek ekonomileri" yaklaşımı yanında ve çoğu kez buna alternatif olarak "küçük güzeldir" yaklaşımı ağırlık kazanmış ve işletmeler büyük birimlerde örgütlenme yerine küçük birimlerde örgütlenmeyi tercih eder olmuşlardır. Küçük ve orta boy işletme (KOBİ) sayısı ve toplam içindeki payı da artmaya başlamıştır. Nitekim, Türkiye'de KOBİ'lerin toplam içindeki oranı % 98'lere ulaşmış olup istihdam ve katma değer açısından da küçümsenemeyecek bir konumdadırlar.

KOBİ'ler, karakteristik özellikleri sonucu ortaya çıkan avantajları nedeniyle ekonomilerin dinamosu olarak kabul edilip talep ve teşvik görür iken bazı zayıf yönleri de tesbit edilerek, güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Sermaye yetersizliği KOBİ'lerin zayıf yönlerindedir. Şöyle ki, KOBİ'lerin özkaynakları sınırlıdır. Gösterecek teminatları olmadığından bankalardan kaynak kullanma imkanları çok azdır. Sermaye piyasalarından kaynak temini de oldukça güçtür. Piyasa ekonomisinde vazgeçilemez olan KOBİ'lerin finansal zayıflığını gidermek risk sermayesi finansman modeli ve çok yakın bir kavram olan angel investor ile mümkündür. Gelişmiş ülkelerde 1950'lerden beri kullanılan ancak Türkiye'de kurumsal yapı ve uygulama açısından oldukça yeni olan bu yöntemler ; Türkiye'deki yeni ekonomik program paralelinde değerlendirildiğinde Türk KOBİ'leri için önemi ve olası finansal desteği yoğun bir şekilde hissedilmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Risk Sermayesi, Angel Investor

\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi



## Abstract

As the individual entrepreneurs becomes more widely accepted forms of business within the market economy system, in addition to " economic of scale " approach, the alternative approach, " smaller the better ", has gained pervasive support from business community. Companies have started to organise themselves as small units rather than larger organizational units. Consequently, number and ratio of small to medium sized enterprises (SMS's) in total amount has been increasing. In fact, the ratio of SMS's in total number has reached to 98 % and whose share in employment and value added also reached to sizable amounts.

Due to their very characteristics, arise some advantages that make them to be assumed the stimulator of the economy and be provided various incentives as well as some of their deficiencies are being determined and strengthening measures are taken. Lack of capital is SME's major weakness. Since their equity capital is limited, they have not enough sound collateral to pledge, access of bank credit and capital market is also very limited to them. To strengthen weaknesses of SME's which are vital element of market economy, the venture capital model and very close concept to it is angel investor, seem to be most probable means of capital source. These methods have been utilized in western countries since 1950's, but they are new to Turkey in terms of institutional structure and application procedures. When taken into consideration together with new Turkish economic program these methods provide potential promises for financial support for Turkish SME's.

Key Words: SME, Venture Capital, Angel Investor

## 1. Giriş

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ), büyük işletmelerin çekirdeği olup, pek çok ülke ekonomisi için hayati öneme sahip, ekonomiye dinamizm kazandıran ve o ekonominin ölçütü olan işletmelerdir. KOBİ'ler kısmen büyük işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri üreterek onları rekabet ortamına sokarken, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdilerini üretirler, onların girişimini tamamlarlar. Böylece, KOBİ'ler ekonomide bir yan sanayi oluşturarak, büyük işletmelerle bir işbölümü hatta işbirliği yaparak ortak bir hayat kurarlar. Dolayısıyla, KOBİ'lerin ekonominin vazgeçilmez bir unsuru hatta dinamosu olduğu düşüncesi genel kabul görmüştür.

KOBİ'lerin bir kısmı, mevcut durumlarını devam ettirmeyi amaçlayan, yenilikler peşinde koşmayan ve atak olamayan geleneksel işletmelerdir. Bu grubun dışında kalan KOBİ'ler ise, daha fazla kar ve hızlı büyüme isteyen atılgan ve yenilikler arayan girişimci işletmeler olup ; büyük işletmelerin çekirdeğidirler. KOBİ'ler de diğer işletmeler gibi üretim faktörlerini bir araya getirmek suretiyle ekonomik faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ancak, zaman içinde üretim faktörlerinin el değiştirmesi ile KOBİ'ler özellikle de girişimci KOBİ'ler ; ekonomik fonksiyonlarını yerine getirmede zorlanmaktadır. Bu bağlamda, en büyük

zorluk sermaye faktöründe yaşanmaktadır. Üretim faktörlerinden birisi olan sermayenin el değiştirmesi veya ekonomik faaliyetin gerçekleştirilmesi için gerekli düzeyin altına düşmesi özellikle girişimci KOBİ'lerin başarısızlığının önemli nedenlerindedir. Çünkü, girişimci KOBİ'ler, teknolojik yenilik ve yeni yatırım arayışında olan mevcut ve potansiyel genç girişimcilerdir. Zaten, sanayi ve ekonomiye dinamizm getirenlerde bunlardır(1).

KOBİ'lerin sermaye faktörü kısıtlığı çektikleri yani finansman sorunu yaşadıkları genel kabulünden hareketle ; venture capital ve angel investor finansman tekniklerinin KOBİ'lerin finansman sorununun çözümünde kullanılabilir teknikler olduğu tezi ve ispatı çalışmamızın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla ; Avrupa Birliği (AB) ortak KOBİ tanımları paralelinde ; mikro (çok küçük) işletmeler için angel investor, küçük ölçekli işletmeler ve orta ölçekli işletmeler için venture capital eşleştirmesi de temel varsayımızdır.

## 2. KOBİ Tanımı

KOBİ tamında esas olarak bir ölçüt kullanılmaktadır. Bu ölçütler ; işçi sayısı, kapasite, ciro, harcanan enerji, yatırım tutarı, makine ve tezgah sayısı, yararlanılan toprağın genişliği ve verimi gibi nicel ölçütler olmakla birlikte, yönetimin bağımsızlığı, sermayenin birey veya grup tarafından sağlanması, buldukları bölgede iş yapmaları ve sektör içindeki büyüklüklerinin nisbi olması gibi nitel ölçütlerde olabilmektedir. Esas olarak nicel ve nitel bir ölçüt kullanılmakla birlikte ; uluslar arası literatürde resmi bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Hatta, ekonomilerinin temel direği KOBİ'ler olan başta Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Avrupa ülkelerinde bile üzerinde fikir birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Çünkü, KOBİ kavramının kapsamı, ekonomik kalkınmışlık düzeyine göre farklılık gösterirken, aynı kalkınmışlık düzeyindeki ülkeler arasında da değişmektedir. Hatta aynı ülkenin değişik sektörlerinde farklı tanımlanırken, aynı sektördeki kurumlar arasında bile tanım birliği yoktur. KOBİ'lerin buldukları ülkeye ve sektöre göre nicel ve nitel değişik özellikler göstermesi bu farklılaşmanın açıklaması olabilir.

KOBİ tanımındaki değişkenliğe karşın, temel ölçütün işçi sayısı ve bağımsızlık olduğu genel kabulünden hareketle ; çalışmamıza da bir standarda oturabilmek için AB ortak KOBİ tanımları bazında Türkiye'deki KOBİ tanımları esas alınmıştır.

### 2.1. AB Ortak KOBİ Tanımları

AB ve üye ülkeler düzeyinde KOBİ'lere ilişkin ortak tanımlar oluşturulmasına yönelik ; 1990 'da toplanan AB Endüstri Konseyi'nde dile getirilen talep üzerine, 1992'de sunulan raporda komisyon, KOBİ tanımlarının ; çalışan işçi sayısı, yıllık ciro, yıllık bilanço toplamı ve bağımsızlık kriterlerine göre yapılması önerisini getirmiştir. Daha sonra Avrupa Komisyonu ilk defa 1996'da önceden belirlenmiş kriterlere göre KOBİ'ler:

*Mikro İşletmeler:* 1-9 arasında çalışanı bulunan ve sermayesinin % 25'den fazlası büyük işletmelere ait olmayan işletmeler,

*Küçük Ölçekli İşletmeler:* 10 - 49 arası çalışanı bulunan, yıllık cirosu 7 milyon ECU'yu veya yıllık bilanço toplamı 5 milyon ECU'yu geçmeyen ve sermayesinin % 25'den fazlası büyük işletmelere ait olmayan işletmeler,

**Tablo 1: Avrupa Birliği'nde Ortak KOBİ Tanımları**

|                       | İstihdam    | Yıllık Ciro   | Yıllık Bilanço Toplamı (Maksimum) | KOBİ Tanımına Girmeyen Sermayeler Payı (Maksimum) |
|-----------------------|-------------|---------------|-----------------------------------|---|
| Mikro İşletme         | 1-9 Kişi    |               |                                   |   |
| Küçük Ölçekli İşletme | 10-49 Kişi  | 7 Milyon ECU  | 5 Milyon ECU                      |   |
| Orta Ölçekli İşletme  | 50-249 Kişi | 40 Milyon ECU | 27 Milyon ECU                     | %25   |

**Kaynak:** European Commission, Activities in Favor of SME's and the Craft Sector, 1998 Edition.

\* 1996 itibarıyla AB ortak para birimi ECU'dur.

*Orta Ölçekli İşletmeler:* 50 - 249 arası çalışanı bulunan, yıllık cirosu 40 milyon ECU'yu veya yıllık bilanço toplamı 27 milyon ECU'yu geçmeyen ve sermayesinin % 25'den fazlası büyük işletmelere ait olmayan işletmeler

olarak tanımlanarak KOBİ adı altında ; mikro, küçük ve orta ölçekli işletme sınıflamasına gidilmiştir.

## 2.2. Türkiye'de KOBİ Tanımları

Türkiye'de ilgili kuruluşların hizmet verdikleri kesime, hizmet çeşidine ve amaçlarına göre değişik KOBİ tanımı kullandıkları görülmektedir. Bu tanımlar da değişik kriterler ve KOBİ sınıflaması da kullanılmaktadır. Şöyle ki,

**Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) çalışan sayısını esas almakta olup ;**

*Çok Küçük İşletmeler:* 1-9 arası çalışanı bulunan işyerleri,

*Küçük Ölçekli İşletmeler:* 10-49 arası çalışanı bulunan işyerleri,

*Orta Ölçekli İşletmeler:* 50-99 arası çalışanı bulunan işyerleridir.

**Türkiye Halk Bankası çalışan sayısı ve işletmenin net sabit yatırımlarını esas almakta olup ;**

*Küçük Ölçekli İşletmeler:* 1-99 arası çalışanı bulunan ve net sabit yatırımı 35 milyar TL'yi

aşmayan işletmeler,

*Orta Ölçekli İşletmeler:* 99-249 arası çalışanı bulunan ve net sabit yatırımı 70 milyar

TL'yi aşmayan işletmelerdir.

Ancak, KOBİ'lere verilen kredinin türüne göre de çalışan işçi sayısı ve net sabit yatırım tutarı değişebilmektedir.

**KOSGEB imalat sanayiinde çalışan sayısını esas almakta olup ;**

*Küçük Ölçekli İşletmeler:* 1- 49 arası çalışanı bulunan işletmeler,

*Orta Ölçekli İşletmeler:* 49-150 arası çalışanı bulunan işletmelerdir.

**Hazine Müsteşarlığı çalışan sayısı ile işletmenin makine - teçhizat yatırımını esas almakta olup ;**

*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler:* 150 çalışanı (ençok) bulunan ve makine-teçhizat tutarı 100 milyar TL'yi geçmeyen işletmelerdir.

**Tablo 2: Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımları**

| KURUM/<br>KURULUŞ<br>ADI                     | KRİTERLER |       |        | Net Sabit Yatırımlar<br>(Milyar TL.) |       |      |
|--|-----------|-------|--------|--------------------------------------|-------|------|
|  | Çok Küçük | Küçük | Orta   | Çok Küçük                            | Küçük | Orta |
| Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)            | 1-9       | 10-49 | 50-99  | -                                    | -     | -    |
| Türkiye Halk Bankası                         | -         | 1-99  | 99-249 | -                                    | 35    | 70   |
| Küçük ve Orta Ölçekli San.Gel. Bşk. (KOSGEB) | -         | 1-49  | 49-150 | -                                    | -     | -    |
| Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)    | 1-9       | 10-49 | 50-150 | -                                    | -     | -    |
| Sanayi ve Ticaret Bakanlığı                  | -         | 1-19  | 20-199 | -                                    | -     | -    |
| Hazine Müsteşarlığı                          | -         | 1-150 | -      | -                                    | 100   | -    |

Kaynak: DİE, Halkbank, KOSGEB, TOBB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı.

**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) çalışan sayısını esas almakta olup;**

*Mikro İşletmeler:* 1-9 arası çalışanı bulunan işletmeler,

*Küçük Ölçekli İşletmeler:* 10 -49 arası çalışanı bulunan işletmeler,

*Orta Ölçekli İşletmeler:* 50- 150 arası çalışanı bulunan işletmelerdir.

**Sanayi ve Ticaret Bakanlığı imalat sanayiinde çalışan sayısını esas almakta olup;**

*Küçük Ölçekli İşletmeler:* 1 - 19 arası çalışanı bulunan işletmeler,

*Orta Ölçekli İşletmeler:* 20 - 199 arası çalışanı bulunan işletmelerdir.

Türkiye’de KOBİ tanımlarında çalışan sayısı esas alınmakta, bazı kuruluşlar net sabit yatırım /makine-teçhizat yatırım tutarını da ikinci bir kriter olarak kullanmaktadır. Oysa ki, AB ortak KOBİ tanımlarında “bağımsızlık “ temel kriter olarak alınmakta, çalışan sayısı ve ekonomik ölçütleri ne olursa olsun, hisselerinin % 25’den fazlası büyük işletmelere ait olan işletmeler hiçbir zaman KOBİ kapsamında görülmemektedir. Ayrıca, AB ortak KOBİ tanımlarındaki mikro, küçük, orta ölçek şeklindeki üçlü sınıflandırma ile sadece DİE ve TOBB benzerken, diğer kuruluşlar küçük, orta ölçek şeklinde ikili yada küçük ve orta ölçek şeklinde tekli bir KOBİ sınıflandırmasına gitmişlerdir. Kriterlerde ve sınıflandırmalar da bir takım benzerlikler olsa da Türkiye’de KOBİ’ler AB’den daha dar kapsamlı tutulmuştur.

Türkiye’nin AB’ne giriş sürecinde olmasından, geçiş süreci hazırlıkları bağlamda yapılmakta olan mevzuat ve kurumları uyumlaştırma çalışmaları dikkate alındığında; KOBİ tanımlamasında AB ortak KOBİ tanımlarının kullanılması isabetsiz olamayacaktır. Nitekim, DİE ve TOBB aynı sınıflandırma ile kısmi ölçek farkı ile aynı tanımları kullanmaktadır.

KOBİ’lerin mikro işletmeler, küçük ölçekli işletmeler ve orta ölçekli işletmeler şeklindeki tanımlamasında mikro işletmeleri esnaf - sanatkar ile karıştırmamak gerekmektedir. Her ne kadar, esnaf ve sanatkar işletmeleri mikro veya küçük işletmeler kapsamında olsa dahi, her mikro ve küçük işletme esnaf-sanatkar işletmesi değildir.

### 3.KOBİ Finanslama Süreci

KOBİ’lerin kuruluş sermayeleri genellikle bireysel ve ailevi kaynaklardan temin edilmektedir. Dolayısıyla bir işe başlarken, o işin gerektirdiği ölçüde bir sermaye ile değil, belirtilen imkanların ortaya çıkardığı sermaye ile yetinmek durumundadır. Ayrıca, özkaynakları teminat vermeye yeterli olmadığından, kaynak kullandıranlara yeterli güvence sağlayamadıklarından KOBİ’lerin dış kaynak bulması da güçleşmektedir. Ayrıca, KOBİ’lerin finans yönetimiyle ilgilenecek ayrı bir bölüm veya birimleri de yoktur. Dolayısıyla nakit, alacak ve stok yönetimi optimal biçimde yapılamamakta; sonuçta mevcut kıt kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmayarak önemli ölçüde kaynak israfı da ortaya çıkmaktadır. Böylece sermaye eridiğinden, işletme içi kaynak ihtiyacı sürekli artmaktadır (2). Özet olarak, KOBİ finansman süreci; özkaynak yetersizliği, yabancı kaynak teminindeki zorluklar ve finans yönetiminin yetersizliği sorunlarını içermektedir. KOBİ’lerin finansman sorunu olarak genellenebilecek olan bu sorun, KOBİ’lerin kendi yapılarından yani karakteristik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

KOBİ finansman sorunlarının hem yatırım hem faaliyet döneminde yaşanmasından hareketle KOBİ finansman sorunları; kısa vadeli finansman sorunları ve uzun vadeli finansman sorunları olarak guruplandırılabilir. Bu bağlamda;

**Kısa vadeli finansman sorunları;** yetersiz işletme sermayesi ve işletme sermayesi temininde karşılaşılan güçlükler, yüksek kredi maliyetleri, sınırlı teşvikler, tahsilat güçlüğü, piyasalardaki hızlı değişimler ve finansman imkanlarının yeterince değerlendirilememesi olarak sayılabilir.

**Uzun vadeli finansman sorunları;** yetersiz özkaynak, yatırım kredisi teminindeki güçlükler, yatırım kredilerinin pahalı olması, genel ekonomik durum ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi olarak sayılabilir.

Bütün bu finansal sorunların temel nedeni KOBİ'ler aleyhine işleyen mevcut finansal sistem denebilir. Çünkü, finansal yönetim alanında meydana gelen gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni yöntemleri özellikle büyük işletmeler kullanmakta, KOBİ'ler ise geliştirilen teori ve yöntemlerden faydalanamamaktadır(3).

KOBİ'lerin finansal sorunları vadeleri paralelinde ve vadeler itibarıyla sorunların gerekçelerini de ortaya koyacak şekilde; para piyasasına ilişkin sorunlar ve sermaye piyasasına ilişkin sorunlar olarak ikiye ayrılarak irdelenebilir.

**Para piyasasına ilişkin sorunlar;** Para piyasasında faaliyette bulunan finansal kurumlar ve özellikle ticari bankalar, KOBİ'leri; teminat gösterememeleri, aldıkları kredinin miktar olarak küçük olması dolayısıyla yüksek maliyetli olması gibi faktörlerden dolayı, teminat, miktar, vade ve faiz oranı açısından uygun olmayan kredi şartlarına tabi tutulmaktadır. Bankalar genellikle kredi kullanımda büyük işletmeleri tercih etmekte ve KOBİ'lerin para piyasasındaki bu sorunları da tüm hayatları boyunca devam edebilmektedir.

KOBİ'lerin kısa vadeli finansman sorunları yani para piyasasına ilişkin sorunları yatırım kararı verme aşamasından itibaren başlamaktadır. İlk kuruluş aşamasında yatırım kararı uygun bir proje ya da fizibilite etüdüne dayandırılmadan verildiği için, ilk yatırım tutarının yani işletme kurulurken ihtiyaç olacak sermaye miktarının hesaplanması yanlış yapılabilmektedir. Gerçekten de yeni bir işletme kurulurken sermaye ihtiyacının belirlenmesi güç olmakla birlikte KOBİ'lerin başarısızlık nedenleri arasında yetersiz sermaye ile işe başlama ve aşırı sabit yatırımın büyük payı vardır (4).

KOBİ'lerde çoğu zaman, sabit sermaye yatırımı tutarı ve sabit sermaye yatırımının mal ve hizmet üretilebilmesi için gerekli olan işletme sermayesi tutarından oluşan ilk yatırım tutarı yalnızca sabit sermaye yatırım miktarı olarak algılandığı için, işletme sermayesi sorunu işletmenin kuruluşundan sonra hemen ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin para piyasasına ilişkin sorunları işletmelerin kuruluşundan sonra hissedilmektedir. Çünkü işletme sermayesi kullanım amacı paralelinde kısa vadeli borçlanmak durumundadır. Kısa vadeli sermaye ihtiyacı da para piyasasından karşılanır(5).

KOBİ'ler, sabit sermaye ve işletme sermayesi tutarlarından oluşan ilk yatırım tutarını genellikle; bireysel tasarrufların sonucu oluşan özkaynaklardan, akra- ba ve dostlardan sağlanan borçlardan karşılamaktadırlar. Dolayısıyla kuruluş aşamasında özkaynakları sınırlı olması nedeni ile yatırım projeleri başarılı ve kârlılık oranları çok yüksek dahi olsa KOBİ'lerin finans kurumlarından yabancı kaynak sağlama imkanları hemen hemen hiç yoktur. Çünkü, finansal kurumlar genellikle kurulmuş ve bilançoları sağlam olan işletmeleri tercih etmektedirler. Böylece KOBİ'ler daha işletmenin başlangıç yıllarında özkaynak sıkıntısı ile karşılaşmaktadırlar. Ayrıca, KOBİ'lerin finansmanında büyük payları olan satıcıların ilk yıllarda işletmelere kredi açmak istemedikleri de görülmektedir.

İç ve dış piyasadaki değişmelerin, belirsizliklerin ve ekonomide meydana gelebilecek dalgalanmaların KOBİ'leri anında olumsuz yönde etkilemeleri ve satılan mal ve hizmetlerin karşılığının zamanında alınamamasının işletme sermayesini yakından ilgilendirmesi de diğer kısa vadeli finansman sorunlarıdır.

**Sermaye piyasasına ilişkin sorunlar;** KOBİ'lerin sermaye piyasasından fon sağlamaları sermaye piyasasının işleyişini düzenleyen mevzuat ve sermaye piyasasında faaliyette olan finansal aracı kurumlar ile bağlantılıdır. Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu veya mevzuatın KOBİ'lerin sermaye piyasasından faydalanmasına imkan tanımadığı ve de finansal aracı kurumların geliştirilmediği ekonomilerde KOBİ'lerin uzun vadeli finansman sorunları kendisini hissettirecektir. Ancak, sermaye piyasasının yeterli derinliğe ve genişliğe ulaştığı yani sermaye piyasasının gelişmiş olduğu ekonomilerde bile KOBİ'lerin piyasasının uzun vadeli finans kaynaklarından yeterince faydalanamadıklarına rastlanmaktadır.

KOBİ'lerin sermaye piyasalarında kolay bir şekilde ilişkiye geçememelerinin nedenleri; KOBİ'lere yönelik kurumların azlığı ve niteliği, KOBİ'lerin ekonomik ve idari güçlükleri ve bunun sonucunda var olan kurumların sağladığı kredilerden faydalanamamaları ve KOBİ'lerin yöneticilerinin var olan kredi imkanlarını yeterince değerlendirememeleri sayılabilir (6).

Bu nedenler de göstermektedir ki, sermaye piyasasının yeterli derinlik ve genişliğe ulaşmadığı ve bu nedenle finansal aracı kurumların ve tasarruf sahiplerinin, KOBİ'lerin sermaye piyasasından kaynak sağlama aracı olan menkul kıymetlere itibar etmemeleri nedeniyle, tahvil ihraç ederek kaynak temini bir başka ifadeyle; sermaye piyasasından uzun vadede fon temini hemen hemen imkansızdır.

Oysa ki, KOBİ'ler ekonominin dinamosu kabul edilmekte olup, mevcut ve potansiyel genç girişimciler ekonomiye dinamizm kazandırmaktadırlar. Bu nedenle, mevcut KOBİ'lerin sermaye ihtiyacının karşılanabilmesi, potansiyel girişimcilerin oluşmasını da teşvik edeceğinden, dinamik bir sanayi ve dinamik bir ekonomi oluşturmanın yolu KOBİ'lerin finansal açıdan desteklenmesinden, onlara yeni finansal enstrümanlar sunulmasından geçmektedir. Bu bağlamda, Venture Capital ve Angel Investors özellikle Türk KOBİ'leri için iki yeni finansal enstrümandır.

#### **4.Venture Capital (Risk Sermayesi) ve Angel Investor (Melek Yatırımcı)**

Venture capital kavramı çeşitli dillere farklı sözcüklerle çevrilmiştir. İngilizce "venture" kelimesinin Türkçe karşılığı baht, talih, cüret ve cesaret anlamındadır. "venture capital" terimi ise, özellikle yeni veya spekülatif girişimlerin sermayelerine yatırılan veya bu yatırımlar için kullanılabilen para anlamına gelmektedir. Dolayısıyla venture capital, risk sermayesi, girişim sermayesi ve cesaret sermayesi gibi Türkçe karşılıklar bulsa da, yaygın kullanımı risk sermayesidir.

Risk sermayesi bu günkü anlamı ile 1950'li yıllarda A.B.D. de ortaya atılmıştır. ABD de gelişip, olgunlaşması sonucu model İngiltere, Japonya ve Batı Avrupa Ülkelerinde de benimsenmiştir Ancak modelin tarihsel gelişimi sözkonusu olduğunda ilk fikir olarak ortaya çıkış konusunda farklı görüşler vardır. Şöyle ki;

İspanya Kraliçesi İsabella ile Kristof Colomb arasında yapılan sözleşmenin tam bir risk sermayesi olduğu söylenmektedir. Bir taraf geziyi finanse etmiş, diğer taraf ise geziyi gerçekleştirmiştir.

Bazılarına göre bu günkü çağdaş risk sermayesi finansman modelinin kaynağı islam dinindeki "Mudaraba" ve "Muşaraka" ortaklık biçimleridir. Mudaraba, muşaraka ve murabaha islam bankacılığında temel finansman biçimleridir(7).

Mudaraba ortaklığında sermaye sahibi, sermayesini güvendiği birisine işletmek ve kâr sağlamak amacıyla verir ve elde edilen kâr aralarında paylaşılır. Muşaraka ortaklığında ise, sermayeyi işleten de kullanılan sermayeye katılımlarında bulunmaktadır. Yani her iki taraf sermayelerini birleştirmektedir. Ancak yine taraflardan birisi sermayeyi işletir. Kârın paylaşımı da taraflar arasındaki anlaşmaya göre yapılır. Özellikle mudaraba olmak üzere bu iki ortaklık modeli risk sermayesi uygulaması olarak düşünülebilir.

Tesbitler doğrultusunda, risk sermayesi fikrinin, mudaraba uygulamasına benzediği söylenebilir. Hatta tarihsel gelişim süreci içerisinde kültürel etkileşim sonucu bu fikrin batıya aktarıldığı da düşünülebilir. Hernekadar uygulamaları çok farklı olsa da düşünce düzeyinde bakıldığında mudarabanın risk sermayesine fikir olarak esas teşkil etmiş olabileceği söylenebilir(8).

Risk sermayesi modelinin tarihsel gelişimi içinde ilk fikir olarak ortaya çıkışı konusunda Türkiye ekonomi tarihinde ve günümüzde de kurumsallaşmış örnekleri rahatça görülebilir. Yapılan gözlemler sonucu bu örneklerin Osmanlı İmparatorluğu döneminden beri uygulanmaya geldiği tespit edilmiştir. Türkiye'de görülebilen örnekler de mudaraba ve muşaraka modelleri esasına dayandırılabilir. Bu konuda aşağıdaki örnekler verilebilir.

Kırsal kesim de tarımda ortaklık uygulaması sözkonusudur. Çiftçinin arazisi vardır. Ancak bu araziye işleyecek ekipmanı ve gerekli harcamaları karşılayacak parası yoktur. Buna karşın çiftçilik bilgi ve deneyimine sahip ve parası olan ancak arazisi olmayan çiftçiler de vardır. Bu iki taraf bir araya gelerek bir ortaklık yaparlar. Bilgisi, deneyimi ve parası olan taraf araziyi işler. Hasat sonrası tüm giderler düşüldükten sonra kalan gelir taraflar arasında genellikle eşit olarak veya ortaklık anlaşmasına göre dağıtılır.

Risk sermayesi teorisi gereği bir finansman sağlama yolu olması nedeniyle sözlük anlamlarının dışına çıkılarak kavramın bilimsel olarak çeşitli tanımları yapılmıştır.

Risk sermayesi, iyi bir iş kurma fikrine ve gerekli girişimcilik yeteneği ve bilgisine sahip olan ancak yeterli ya da hiç sermayesi olmayan bireye ya da birey-



lere fikirlerini gerçeğe dönüştürmek için gerekli finansmanı bulma imkanı sağlayan bir finansman modelidir(9).

Risk sermayesi yüksek riskli yatırımlar için kullanılmakla birlikte, risk sermayesi diğer riskli yatırımlardan çeşitli açılardan ayrılmaktadır. Risk sermayesinin temel ölçütü teknolojik yeniliktir. Bu nedenle risk sermayesi uzun vadeli bir yatırımdır. Bundan dolayı da risk sermayesi yüksek getiriye amaçlayan bir yatırım aracıdır. Buradaki yüksek kazanç fırsatçılıktan doğan, spekülatif bir kazanç olmayıp, teknolojik yenilik sonucu verimlilik artışından elde edilecek kazançtır.

Risk sermayesinin yüksek gelir arayan fakat aynı zamanda riski de göze alabilen sermaye olması; getirisi ve riski yüksek her yatırımın risk sermayesi yatırımı olmasını sağlamaz. Çünkü risk sermayesi yeni fikirler ya da yeni teknolojiler üreten gelişme potansiyeli büyük olan küçük ve orta boy işletmelerin oluşması ve faaliyette bulunmaları için yapılan yatırımdır. Risk sermayesinin kapsamı dar tutularak böyle düşünülebilir. Ancak risk sermayesinin kapsamı geniş tutulduğunda; risk sermayesi, riskli ancak getirisi yüksek yatırım imkanlarını arayan bir sermaye türü olarak kabul edilmektedir. Bu durumda risk sermayesi her sektörden işletmenin gelişiminin her aşamasında ve büyük-küçük tüm işletmelere kullanılabilir(10).

#### 4.1. Risk Sermayesi Finansman Türleri

Risk sermayesi finansman modeli kullanılarak gerçekleştirilen finansman türleri aşağıdaki gibi açıklanabilir(11).

**Fikir Aşamasında Finanslama:** Bu aşamadaki finanslama türüne araştırma ve geliştirme aşaması, çekirdek sermayesi, proje finansmanı, tohum ekme aşaması gibi isimler de verilmektedir. Bu aşamada müteşebbis bir fikir geliştirmiştir. Ancak bu fikir henüz ne teknik ne de ticari olarak bir biçim almamıştır. İşletme henüz kurulmamıştır. Bu aşamada yeni ürünün, hizmetin ya da işletme planının kesin özellikleri geliştirilirken, risk sermayesinin rolü fikir sahibi birey veya işletmeyi finanse etmektir.

**Başlangıç Finansmanı:** Başlangıç sermayesi, filizlenme aşaması, işletmeye alma aşamasında finanslama da denilmektedir. Başlangıç finansmanı, yaygın olarak risk sermayesi faaliyetlerinin esası sayılmaktadır. Bundan dolayı da başlangıç sermayesi ve risk sermayesi terimleri çoğunlukla aynı anlamda kullanılmaktadır. Risk sermayesinin belki en heyecanlı ve riskli tarafı, yeni bir teşebbüsün genellikle araştırma ve geliştirme döneminin ardından faaliyete geçirilmesidir. Başlangıç aşamasında, hem girişimci hem de sunacağı ürün veya hizmet denenme durumundadır. İşte bu aşamada da girişim sahibi kendi imkanları ile işletmeyi kurmuş ya da kurmakta, teknolojik yenilik projelendirilmiş gerekli yatırımlar yapılmış, iş planları ve deneme üretimleri yapılmış ve üretime hazır duruma getirilmiştir. Ancak işletme sermayesi ihtiyacı dolayısıyla risk sermayesi finansmanı istenmektedir. Girişimci işletmeye ortak da bu aşamada alınmaktadır.

**Büyüme Finansmanı:** Serpilme finansmanı, genişleme finansmanı, erken aşama ve geçit finansmanı, üretim ve piyasaya ilk giriş aşamasında finanslama diye isimlendirilen finansman türleri de büyüme finansmanı anlamındadır. Büyüme finansmanı, kuruluş sıkıntılarını atlatmış başarılı bir işletmenin üretim kapasitesini ve satışlarını artırma çabasının ve büyüme ve gelişme için yeni ürünler ve yeni pazarlar arayışının olduğu dönemlerinde yapılan finanslamadır. Çünkü, işletmelerin büyüme - gelişme ve yeni ürünler geliştirmek için üretim sistemini geliştirmeye, dağıtım kanallarına ve rekabet gücünü artırmaya ihtiyacı vardır. Bütün bu ihtiyaçların karşılanması büyük miktarlarda finansman gerektirir. Bu finansman ihtiyacını kendi ekonomik güçleriyle ya da klasik finansman araçlarıyla karşılayamayan işletmeler için büyüme finansmanı en etkili, en işlevsel finansman aracı olarak başvurulan bir yöntemdir.

**Köprü Finansmanı ya da Destek Finansmanı:** İşletmeler yeni pazarlara açılmaya, ürününü yeni pazarlara satmaya başlamıştır. Hisse senetlerinin fiyatları yükselmekte ve işletme piyasada tutunmaktadır. İşletmenin üretim ve dağıtım kapasitesi genişlemiş, ölçek ekonomileri de etkili olmaya başlamıştır. Ancak, bu aşamaya gelmiş işletmelerin de çeşitli sorunları bulunabilir. İşte köprü finansmanı ya da destek finansmanı, kurulu ve işlemekte olan ancak çeşitli sorunları bulunan bu aşamadaki işletmelerin kurtarılması için kullanılır. Köprü finansmanı ya da destek finansmanı aşaması, genellikle geniş ölçekli yatırım yapıldığı ve risk sermayesiyle sağlanacak fonlarla işletmelerin son kez ihtiyaç duyduğu bir aşamadır.

**Satın Alma Destek Finansmanı:** Herhangi bir nedenle satılacak işletmeleri satın almak isteyen ve işi bilen ancak yeterli finansal gücü olmayan girişimcilerin desteklenmesi amacıyla yapılan yatırımlara satınalma destek finansmanı denir. Bu aşamada satılacak işletmeleri satın almak isteyen ve işi bilen girişimci veya girişimci gruplarının desteklenmesi söz konusudur.

**Diğer Finansman Türleri:** Belirtilenler dışında kalan finansman türleridir. Bunlar yüksek faizle borç verme ya da tahvil alma ve/veya ileride hisse senedine dönüştürülebilir tahvil ya da warrant alma biçiminde yapılan ve doğrudan hisse karşılığı ya da ortaklık bazında yapılmayan finansman yöntemleridir. Bu nedenle bir sabit sermaye yatırımdan çok bir finansman biçimidir.

Risk sermayesi finansman türlerinden de anlaşılacağı gibi, risk sermayesi finansman modeli bütün işletmelerde ve işletme hayat seyri eğrisinin her safhasında kullanılabilir. Tabi ki, risk sermayesi teorisi gereği olarak girişimci KOBİ'ler ve onların yeni teknolojik yatırımları esastır.

## 4.2. Angel Investor (Melek Yatırımcı)

Angel investor, risk sermayesi ile birlikte anılan bir finansman yöntemidir. Birbirlerine çok yakın kavramlardır. Bundan dolayı da risk sermayesinin alt başlığı gibi incelemeyi uygun bulduk.

Angel investor 'ın Türkçe karşılığı "melek yatırımcı" dır. AB literatüründe de aynı amaçla Business Angel kavramı kullanılmaktadır ki bunun da Türkçe kar-

şılığı “ iş melekleri “ dir. Ancak, literatürümüzde çok yeni bir kavram olması nedeniyle henüz Türkçe karşılığı tam olarak oturtulamamış olduğundan angel investor kavramını kullanacağız.

Angel investor, kuruluş aşamasında olan start up'lara ya da şirketlere yani küçük ama geleceği parlak şirketlere; borsada yatırım yapmak yerine ortak olma yoluyla yatırım yapan ve o şirket büyüdüğünde çok büyük kazanç sağlayan bireysel yatırımcıdır(12).

Angel investor öz itibariyle risk sermayesi ile benzeşse de bazı farkları da vardır. Bu farklar şunlardır:

- Risk sermayesinde, bireysel ve kurumsal yatırımcıların oluşturduğu fonlar şirketlere yatırımda iken; angel investor parasını kendisi yönetir, kendisi yatırım yapar.
- Angel investor'ın yatırım hacmi risk sermayesine göre daha küçüktür. Risk sermayesinde milyonlarca dolarlık yatırımlar sözkonusu iken, angel investor 10.000 – 100.000 dolar arasında bile yatırım yapabilir.
- Angel investor, risk sermayesine göre daha çok küçük yatırımcılara yatırım yapar.
- Angel investor, faaliyetleri ile birebir meşgul olabileceği start up'lara ya da şirketlere yatırım yapıp, karar alma sürecinde de bizzat rol alıyor.

Risk sermayesi yatırımlarında izlenen süreç ile yatırımını aktif ortak olarak gerçekleştiren angel investor, hissesini finanse ettiği ortağa, bir büyük şirkete veya bir risk sermayedarına ya da halka açılmayı bekleyip borsada satarak yatırımından çıkar.

### 4.3. KOBİ Finanslama Sürecinde Risk Sermayesi ve Angel Investor

Risk sermayesi, geleneksel finans sisteminde gerek sermaye piyasasından, gerekse banka ve diğer finans kurumlarından kaynak sağlama imkanı çok sınırlı veya hiç olmayan KOBİ'lere yönelik bir finansman yöntemidir. Risk sermayesi bu işleviyle finansal sıkıntı içinde var olmaya çalışan KOBİ'lerin bu alandaki ihtiyaçlarını karşılayarak, KOBİ'lerin kaynak sağlama sürecini de tamamlamaktadır.

KOBİ'lere sağlanan finansal desteklerle; yeni fikirlerle dolu küçük girişimcilerin ekonomiye hareket, rekabet ortamına canlılık getirme etkisinden yararlanılmaktadır. Daha çok yüksek teknolojiye yönelik yeni fikirleri olan gelişme potansiyeli yüksek küçük girişimcilere risk sermayesi sağlandığı için, bu ürünlerin ticarileştirilmesi ve teknolojik ilerleme sağlanmakta böylece de uluslararası alanda rekabet avantajı elde edilmektedir. Yeni iş alanları açıldığından istihdam katkısı da sağlanmaktadır.

Risk sermayesi, özkaynak benzeri bir kaynak olduğundan KOBİ'ye, yabancı kaynaklar da olduğu gibi zorunlu bir ödeme gerektirmediği gibi kâr ve zarara katılmayı göze alan risk sermayedarları da sermaye katkıları karşılığında ga-

ranti, kefalet ve ipotek aramazlar. Oysa ki KOBİ'ler geleneksel finans sistemi içinde söz konusu garanti, kefalet ve ipotekleri sağlayamadıklarından kaynak temin edememektedirler. Bu tür teminatların kaldırılmasıyla özellikle de teminat verecek yeterince varlığı olmayan KOBİ'ler için önemli bir imkan sağlanmaktadır. Risk sermayedarlarının aradığı garanti, girişimcinin yetenekleri ve girişimin gelişme projesinin kâr potansiyelinden ibarettir. Diğer bir ifadeyle, risk sermayedarının yatırım yaparken güvencesi, desteklediği yeni ve küçük işletmenin teknolojik yeniliği sayesinde büyümesinden elde edeceği sermaye kazancıdır (13).

Ayrıca, risk sermayesinden faydalanmanın KOBİ'nin nakit akımı ve otofinansman imkanları üzerinde kısıtlayıcı ve olumsuz bir etkisi de olmaz. Çünkü, risk sermayesi yatırımı kâr payından çok sermaye kazancı beklentisiyle yapılmakta, hiçbir şekilde geri satılma taahhüdü içermemekte, hisse senetlerinin istenildiğinde satışı ile ortaklıktan ayrılma esasına dayanmaktadır.

Açıklanmaya çalışıldığı gibi, risk sermayesi KOBİ'lerin özellikle kuruluş ve gelişme aşamalarında karşılaştıkları finansman sorunlarının çözümünde etkin bir araç ve uygun bir kaynaktır.

Aynı zamanda risk sermayesi aktif bir ortaklık mantığıyla hareket ederek finanse edilen girişimciye teknik ve yönetsel destek de sağlar.

Genel olarak KOBİ finansmanı için risk sermayesi etkin bir araçtır. Ancak, KOBİ finansmanı mikro işletme, küçük ölçekli işletme ve orta ölçekli işletme finansmanı şeklinde daha spesifik olarak irdelendiğinde aşağıdaki iki tespit dikkat çekicidir(14).

- Finansman sorununun önemi ve sıralaması ile işletme büyüklüğü arasında ters bir orantı görülmektedir. Küçük özellikle de mikro işletmelerde finansman sorununun önemi diğer sorunlar karşısında ağırlık taşımaktadır. Bu çerçevede, orta ölçekli işletmeler için finans kaynaklarına ulaşma, mikro ve küçük işletmelere oranla daha az ağırlıklı bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.
- KOBİ'lerin finansal sorunları açısından; ilk aşamada olan işletmeler, küçük ölçekli işletmeler, yüksek düzeyde yenilikçi işletmeler ve gelişmiş işletmeler şeklinde bir tasnifi yapıldığında ilk aşamada olan yani yeni kurulan işletmelerin yaşadığı finansal zorlukların daha ciddi bir düzeyde olduğu ve risk sermayesinin özellikle yenilikçi ve gelişmiş işletmeler için oldukça önemli bir finansal araç olduğu gözlenmektedir.

Bu tespitler doğrultusunda; mikro işletmeler ve ilk aşamada olan işletmeler ki genellikle ilk aşamada olan işletmeler mikro işletmeler olup, bu işletmelerin informal finans kaynaklarına ek bir finansal araç olarak angel investor önerilebilir. Zaten, angel investor'ın yatırım hacmi ve aracı kullanmadan direkt ortaklık yapması da mikro işletme yapısı ile paralellik göstermektedir. Aynı zamanda, angel investor ortak olduğu işletmelere ticari yetenek, girişimcilik deneyimi ve ticari know-how'da sağlamaktadır.

## 5.Türkiye’de KOBİ Finanslama Sürecinde Venture Capital ve Angel Investor

Türkiye’de mali sistem büyük ölçüde hem para hem de sermaye piyasasında faaliyet gösteren bankaların hakimiyeti altındadır. Bankalar, geleneksel ticari faaliyetlerinin yanısıra sermaye piyasası işlemlerine aracılık faaliyetlerini de sürdürmektedirler. Bu nedenle bankalar finansman yönünden en önemli fon kaynağı durumundadırlar. Ancak,Türkiye’de konvansiyonel banka sisteminin mevcut olduğu ve KOBİ’lerin banka kredilerinden yararlanma olanaklarının çok sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca sermaye piyasası araçlarıyla fon sağlanmasının da KOBİ’ler için mümkün olmadığı ortadadır. Dolayısıyla mevcut mali sistem içinde KOBİ’lerin büyüme potansiyelinin çok sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

Mevcut mali sistemin getirdiği finansman sorununa ek olarak KOBİ’lerin yapılarından kaynaklanan başka sorunlar da vardır. Sözelimi; Avrupa Birliğine giriş sürecinde Türkiye’de KOBİ’lerin bilgilenmeye, enformasyona ve danışmanlığa ihtiyaçları çok yoğun şekilde hissedilmektedir. Bunlarla birlikte, Avrupa Birliği sürecinde KOBİ’lerin, mevcut olan finans ihtiyaçları daha da artacaktır. Çünkü, rekabet edebilme gücüne sahip olan bu işletmelerin daha geniş bir pazarda etkin olabilmeleri için teknolojik yapılarını kısmen değiştirmeleri veya yenilemeleri gerekebilmektedir. Bu da büyük finansman kaynağını veya desteğini gerektirir. İşte KOBİ’lerin Avrupa Birliği süreci ile beraber daha da artan finansman ihtiyaçlarının karşılanması bu işletmelerin finansman ihtiyaçlarının karşılanması rekabetlerini devam ettirebilmeleri için bir zorunluluktur. Bunun içinde bir takım yeni finansal yaklaşımların devreye sokulması gerekir(15).

Ancak, KOBİ’lerin finansman sorununu çözmekle olay bitmeyecektir. Bu işletmelere, ihtiyaç duydukları kaynağı kanalize etmek, onların şaşırıp paranın içinde boğulmalarını da getirebilir. Esas olan kafasında projesi olan ve girişimcilik yeteneğine sahip olan insanlara gerekli finansman kaynağının aktarılmasıdır.

Mevcut projesi ve girişimcilik niteliği olan bireylerin finansman ihtiyacını karşılayacak model veya yaklaşım fazla devlet destekli olmamalıdır. Bu durumda herkes ben iyi bir girişimciyim iyi de bir projem var deyip finansman talep edebileceğinden; model piyasa dinamizminin gücünü yansıtılabilmeli ve kâr ile risk olayını bütünleştirebilmelidir(16).

KOBİ’lerin finansman sorununa çözüm getirebilecek model mevcut işletmelere yönelik olmakla beraber aynı zamanda yeni kurulacak olan işletmelerin ihtiyaçlarını da karşılayabilmelidir. Özellikle Türk ekonomisi ve sanayisi için potansiyel büyük bir güç olan genç insanların motive edilerek, piyasaya çıkmaları sağlanmalı ve desteklenmelidirler.

Risk sermayesi ile geleneksel finans sisteminden kaynak sağlamada büyük zorluklar çeken ve çoğu kez mali sıkıntılar içinde var olmaya çalışan KOBİ’le-

rin bu alandaki ihtiyaçları karşılanmaktadır. Böylece yeni fikirleri, projeleri olan küçük veya yeni işletme veya girişimcilerin desteklenmesiyle bu işletmelerin ekonomiyeye hareket, rekabet ortamına canlılık getirme etkisinden yararlanılmaktadır. Özellikle yüksek teknolojiye yönelik yeni fikirlere ve gelişme potansiyeli olan küçük girişimcilere risk sermayesi sağlandığı için; bu fikirlerin ürün haline getirilmesi, ticarileştirilmesi ve teknolojik ilerleme sağlanması ile uluslararası alanda rekabet avantajı elde edilmektedir.

Risk sermayesinin teorik fonksiyonlarına bakıldığında; Türkiye de KOBİ'lerin özkaynak yetersizliğinden, mevcut finans kurumlarından uygun şartlarda fon sağlama konusunda karşılaştıkları zorluklardan ve daha da önemlisi, sahip ve yöneticilerinin çağdaş yönetim konusundaki eksikliklerinden kaynaklanan sorunlarının çözümünde risk sermayesinin uygun bir model veya araç olacağı söylenebilir(17).

Risk sermayesi ile KOBİ'lerin sözkonusu sorunları çözülmekle beraber; Türkiye'deki sermaye sahipliği ile girişimciliği eş anlamlı kılan uygulamada ortadan kaldırılacaktır. Aynı zamanda girişimci ve yönetici niteliklerine sahip, ancak sermaye yokluğu veya yetersizliği nedeniyle faaliyete geçemeyen potansiyel genç girişimcilerin de önü açılmış ve bunların piyasaya girmeleri temin edilmiş olacaktır.

### 6.1 Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı

Türkiye'de 1992 yılı başında alınan ekonomik istikrar tedbirlerinin finans reformuna ilişkin bölümünde girişimciliği destekleme özelliğiyle risk sermayesi bir yatırım modeli olarak yer almış olup, modelin kurumsal yapısını oluşturacak olan Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği de 6 Temmuz 1993 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Daha sonra Sermaye Piyasası Kurulu 6 kasım 1998'de Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına ilişkin Esaslar Tebliği'nin ikincisini yayınlamıştır.

Türkiye'de risk sermayesine ilişkin hukuki alt yapı 1993 yılında oluşturulmasına rağmen kurumsallaşması 1996 yılında Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı ile gerçekleşmiştir.

Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı; sermayesinin %99.6'sı Vakıflar Bankası A.Ş. ne, geriye kalan kısmı ise bankanın iştiraklerine ait bir anonim şirket olarak Nisan 1996'da kurulmuştur. Merkezi Ankara'dadır.

Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı'na kuruluşundan beri 400 civarında başvuru olmuştur. Kurumun risk sermayesi anlayışı çerçevesinde olan projelerin; değerlendirme, birlikte çalışma, son değerlendirme, yatırım sözleşmesi, yatırımın gerçekleştirilmesi ve yatırımdan çıkış aşamalarından oluşan süreç dahilinde aşağıda açıklanan üç projede yatırım gerçekleştirilmiştir(18).

Birinci proje, Teknoplazma A.Ş. dir. Bu şirkette fiziksel buharlaşma yöntemi ile çalışan bir kaplama reaktörü Türkiye'de ilk kez tasarlandı ve üretildi. Şirket,

kalınlıkları 1 ila 5 mikron arasında değişen Amorf Tıpkı Elmas Karbon (ATEK), titanyum, karbon ve nitrat bileşenleri ile aşınmaya dayanıklı, sert seramik kaplamalar üretmekte ve pazarlamaktadır. Sanayide kullanılan metal aksamların mikron düzeyinde kaplanarak hassasiyet ve ömürlerinin arttırılmasını amaçlayan yatırım tam kapasite ile üretimini yürütmektedir.

İkinci proje, INOVA Biyoteknoloji A.Ş.dir. Burada hepatit B, Hepatit C, HIV gibi hastalıklar ile hamileliğin hızlı bir şekilde teşhis edilmesinde kullanılan tanı kitleri için gereken nanopartikül, antijen ve antikoların üretilmesi ve bunların konjügasyon yolu ile birleştirilerek tanı kitlelerinin üretilmesi gerçekleştirilecektir. Yatırım tamamlanmış ve üretime başlanmıştır.

Üçüncü proje, Ortadoğu Yazılım Hizmetleri A.Ş.dir. ODTÜ vakfı tarafından kurulan ve bünyesinde Türkiye'nin ilk internet servis sağlayıcısı olan TR-Net'i bulunduran şirkete hisse alımı yoluyla ortak olunmuştur.

Risk sermayesi finansman modelinin hukuki ve kurumsal alt yapısı mevcut olan Türkiye'de hernekadar angel investor modelinin hukuki ve kurumsal bir alt yapısı mevcut almamasına ya da çok yeni olmasından dolayı literatüre girmemiş olmasına rağmen; Türkiye'de de angel investor yatırımları vardır. Bunlar genellikle holdingler ya da kişisel portföyleriyle küçük şirketlere yatırım yapan sermayedarlardan oluşuyor. Bu konuda, internet için güvenlik yazılımları üreten Intersoft ve, sanayi paketleme sektöründe faaliyet gösteren Panda Plastik Türkiye'de angel investor yatırımı ile kurulan iki şirket örnek olarak gösterilebilir(19).

Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı'nun projelerinde de görüldüğü gibi risk sermayesi teorisine de uygun olarak Türkiye'de genellikle teknoloji alanında yatırım yaparken, angel investor yatırımlarından birisi teknoloji alanında iken diğeri bir eski ekonomi şirkettir.

ABD' ve Avrupa'da çok gelişmiş olan risk sermayesi ve angel investor modellerinin ortaya çıkardığı kurumların ve fonların da Türkiye'de gerek risk sermayesi gerek angel investor anlamında yatırım arayışları devam etmektedir.

## 6. Sonuç

Gelişmekte olan ülkelerde olduğu Türkiye'de de KOBİ'lerin sayısı, yüzde, istihdam ve katma değer olarak önemli bir konumdadır. Mevcut duruma ilaveten potansiyel genç girişimcilerde büyük bir değerdir. Ancak, özellikle Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde daha da yoğunlaşan finansman ve yönetim desteği ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu bağlamda, işletme hayat seyrinin her safhasında, her sektörde ve KOBİ kapsamındaki her türlü işletme ölçeğinde mevcut ve olası yeni - teknolojik yatırımların finansmanını destekleyen ve özkaynak benzeri bir finansman tekniği olan risk sermayesi finansman modeli başta ABD ve Avrupa Ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkeler de ve Türkiye'de kabul görmüş ve kurumsal altyapısı oluşturulmuştur. Dolayısıyla, özkaynak

yetersizliği olan, verecek teminatı olmadığı için bankalardan kredi almakta zorlanan ve de sermaye piyasasından kaynak temini çok daha zor olan KOBİ'ler; fizibl projeleri için ülke içi veya ülke dışı risk sermayesi şirketlerinden finansal destek alabilirler.

Risk sermayesi teorisi gereği hernekadar teknolojik yeniliklerin finansmanını çağrıştırırsa da; teknolojik yeniliğin dünya çapında olması şart olmayıp ilgili pazar için yeni olması yeterli iken, teknolojik yenilik getirmese veya teknoloji yatırımı olmasa dahi fizibl her yatırım da risk sermayesinin konusuna girmektedir. Angel investor de aynı amaçlarla özellikle de mikro işletmelerin yatırımlarını ortak olmak suretiyle finanse etmektedir.

## Kaynaklar

- 1 AYPEK, Nevzat, Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasası'nda Uygulanabilirliği, KOSGEB Yayını, Ankara, 1998, s.70.
- 2 JONES, Gary, Starting-Up Small Business Bookshelf, Pitman Publishing, London, 1990, s.123.
- 3 AYPEK, a.g.e., s.76.
- 4 CEYLAN, Ali, İşletmelerde Finansal Yönetim, 4.Baskı, Ekin Kitabevi Yayını, Bursa, 1995, s.267.
- 5 SARIASLAN, Halil, Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunlarına Çözüm İçin Bir Finansal Paket, TOBB Yayını, No:281, Ankara; 1994.
- 6 ZAIMOÇLU, Tülay, Risk Sermayesi ve Türkiye'de Uygulama Olanakları, SPK Yayın No: 19, Ankara, 1995, s.168.
- 7 ÇİZAKÇA, Murat, Risk Sermayesi Özel finans Kurumları ve Para Vakıfları, İlmî Neşriyat: 8, İstanbul, 1993, s.10.
- 8 SARIASLAN, Halil, " Venture Capital (Risk Sermayesi) Finansman Modeli ve Türkiye'de Uygulama Olanakları ", Ankara Sanayi Odası Dergisi – Özel Eki, Yıl: 16, Sayı: 113, Ocak-Şubat 1992, s.9.
- 9 SARIASLAN, a.g.e. s.2.
- 10 AYPEK, a.g.e., s.8.
- 11 OECD, Venture Capital In Information Teknoloji, Paris, 1985, ss.13-15.
- 12 BALCI, Nilgün, " Angel Investor. Para Şimdi Onlarda ", POWER, Şubat 2001, ss.46-50.
- 13 WOODCOCK, Clive (Ed.), The Guardian Guide To Running A Small Business, Third Edition, Kogan Page Ltd., London, 1983, ss.103,104.
- 14 Avrupa Birliği, Avrupa Gözlemleri 6.Raporu.
- 15 AYPEK, a.g.e., s.15.
- 16 MÜFTÜOĞLU, Tamer, "Gümrük Birliğine Girenken KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Sempozyumu ", Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi - Özel Eki, Yıl:3, Sayı: 12, Aralık 1995, s.30.
- 17 CANBAŞ, serpil, " Küçük İşletmeciliği ve Girişimciliği Teşvik Aracı Olarak risk Sermayesi ve Türkiye'de Uygulama Olanakları ", Modern Finansman Araçlarının Esnaf-Sanatkar ve Küçük İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi, Yayına Hazırlayan: Tamer Müftüoğlu, Tes-Ar Yayınları No: 6, Ankara, 1992, s.80.
- 18 ACTIVE, " Yeni Ekonominin İtici Gücü: Risk Sermayesi", Activeline, Eylül 2000, s.16.
- 19 BALCI, a.g.m., ss.47,48.



## Okul Öncesi Dönemde Yabancı Dil Eğitimi

Yard.Doç.Dr.Hatice POYRAZ\*

### Özet

Son yıllarda okul öncesi eğitim alanında, çok destek gören yaklaşım yabancı dil eğitimine yer verilmesi şeklindedir. Bu yaklaşımın eğitimciler medya ve ebeveynler tarafından artarak tartışılmasında yararlar vardır. Çocuğa erken yaşlardan itibaren yabancı bir dil eğitimi verilmesine evet diyenler kadar, karşı görüşte olanlar da bulunmaktadır. Çünkü ikinci dil edinimine en uygun başlama yaşı konusunda dil bilimciler arasında henüz ortak bir görüşe varılamamıştır. Birinci grup, çocuk ne kadar küçük yaşta olursa dil öğrenme o kadar kolay ve doğal olur görüşünü savunmaktadır. Yapılan araştırmalar yaşamın ilk altı ayında insan beyninin önemli tüm gelişmeleri tamamladığını göstermektedir. Çocuğun beyninin gelişmesi beyne uygun bilgilerin verilmesiyle sağlanır. Dolayısıyla birinci gruptaki dil bilimciler dil öğrenme sürecinde çocuğun üç yaşında ya da daha erken yaşta ikinci dil eğitimine başlanabileceğini vurgulamaktadırlar.

Çocuk daha kendi ana dilinin birçok özelliğini tam olarak kavramadan ikinci dil eğitimine başlanmaması gerektiğini savunanlar ise; küçük yaşta yabancı dil öğrenmeye başlanmanın çocuğa, düşünce ve duygusal yönden zararları olduğu görüşündedir. Çünkü dil, düşünce için bir araçtır. Yabancı bir dil öğrenmeye yöneltilen küçük bir çocuk, bir düşünce için iki araç kullanımına ve bu şekilde hem sınırlı, hem de sığ düşünce üretimine zorlanıyor demektir. Bundan başka çocuk hem ana dilini, hem de öğrenmekte olduğu yabancı dili kötü öğrenmiş olacaktır. Çünkü her iki dilin kelimelerini ve cümle yapılarını izlemek zorunluluğu, doğal olarak ikisinin de eksik kalmasını doğuracaktır. Erken yaşlarda verilen yabancı dil eğitimi için gerekli ciddi çalışmalar yapılmadan program, öğretmen özellikleri ve diğer önemli noktalar ortaya konmadan uygulanan eğitimin çok tutarlı olmayacağını gözden kaçırmamak gerekmektedir. Bu yazının amacı yukarıda belirtilen önemli noktalara açıklık getirmeye çalışmaktır.

ANAHTAR KELİMELEER: Düşünce, Düşünce Süreci, Öğrenme, İkinci Dil.

\* G.Ü. Mesleki Eğitim Fakültesi Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Eğitimi Bölümü Öğretim Üyesi

# Foreign Language Education in preschool Years

## Abstract

In recent years an approach which received much support in the field of preschool education is the teaching of a foreign language in the early years of life, And there are benefits in increasing the discussion on this approach between educators, media and parents. There are people who look positively to foreign language education in early ages as many as people who are against it especially scientifically with the fear that it may become a complicated problem in terms of preschool education. This is because there still exists no common view amongst linguistics on an optimal age for acquiring a second language. First group advocates that the younger the child the easier and more natural the learning of a language becomes. Research has shown that the human brain completes all of its important developmental stages by the sixth year of life. The development of a child's brain is provided by supplying the suitable information. Therefore, linguistics in the first group emphasizes that language learning may start at or before the age of three.

Others who advocate that a second language should not start before actually children learn all specifics of their mother language think that learning a second language at very small ages in fact actually harm them in terms of thoughts and feelings. Because language is a vehicle of thought, a little child directed to learn a foreign language is forced to use two vehicles for thought and therefore forced to produce ideas shallow and bounded in nature. Meanings and correspondences shall weaken against double words and therefore while gaining from words the child shall lose from ideas. Forcing a child who is unable to think even in one way to think in two ways leads to poor thinking. Other than this, the child shall poorly learn the mother language as well as the foreign language. The need to learn words and sentence structures of both languages will result in the poor learning of both languages. It is important not to neglect the possibility of an incoherent education due to an insufficient study on foreign language education during early ages as well as specifics of programs, instructors and other important relevancies. The purpose of this paper is to bring clarity to above important arguments.

Key Words : Thought experiment, Learning process, Second Language, Preschool.

## Giriş

Okul öncesi eğitim kurumlarının günlük programlarında çocukların çeşitli durumlarla erken yaşta karşı karşıya getirilmesi ve ilerideki yıllarda bilişsel, sosyal ve duygusal algılmalarda güçlük çekmemeleri için bazı etkinliklere gerek vardır. Bunlar serbestçe, değişik artık malzemelerle yapabilecekleri proje çalışmaları, resim düzenlemeleri, değişik köşe çalışmaları, anadili etkinlikleri (şirir, tekerleme, bilmece, parmak oyunu vs), müzik, oyun gibi temel etkinlikler olarak sıralanabilir.

Bu etkinlikler arasına son yıllarda yaygın bir şekilde ikinci dil (İngilizce) uygulamaları da girmiştir. Çağımız, insanlar arası etkileşimin artması nedeniyle ikinci hatta üçüncü bir dil öğrenmenin gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Bunun için gün geçtikçe ikinci dil edinme çabaları da artmaktadır.

Son yıllarda okulöncesi eğitim alanında, çok destek gören yaklaşım yabancı dil eğitimine yer verilmesi şeklindedir. Bu yaklaşımın eğitimciler medya ve ebeveynler tarafından artarak tartışılmasında yararlar vardır. Çocuğa erken yaşlardan itibaren yabancı bir dil eğitimi verilmesine evet diyenler kadar, karşı görüşte olanlar da bulunmakta ve özellikle bilimsel açıdan bu eğitimi okulöncesi dönemi için karmaşık bir problem haline gelmesinden kaygı duyulmaktadır. Çünkü ikinci dil edinimine en uygun başlama yaşı konusunda dil bilimciler arasında henüz ortak bir görüşe varılamamıştır. Birinci grup, çocuk ne kadar küçük yaşta olursa dil öğrenme o kadar kolay ve doğal olur görüşünü savunmaktadır. Yapılan araştırmalar yaşamın ilk altı yılında insan beyninin önemli tüm gelişmeleri tamamladığını göstermektedir. Çocuğun beyninin gelişmesi beyne uygun bilgilerin verilmesiyle sağlanır. Dolayısıyla birinci gruptaki dilbilimciler dil öğrenme sürecinde çocuğun üç yaşında ya da daha erken bir yaşta ikinci dil eğitimine başlanabileceğini vurgulamaktadırlar (Doron, 2001). Çocuk daha kendi anadilinin birçok özelliğini tam olarak kavramadan ikinci dil eğitimine başlanmaması gerektiğini savunanlar ise; küçük yaşta yabancı dil öğrenmeye başlamanın çocuğa, düşünce ve duygusal yönden zararları olduğu görüşündedir. Çünkü dil, düşünce için bir araçtır. Yabancı bir dil öğrenmeye yöneltilen küçük bir çocuk, bir düşünce için iki araç kullanımına ve bu şekilde hem sınırlı, hem de sığ düşünce üretimine zorlanıyor demektir. Çift kelimeler karşısında anlamlar, karşılıklar zayıf kalacak ve çocuk kelimedenden kazandığını düşüncesinden kaybetmiş olacaktır. Henüz bir çeşit düşünemeyen çocuğu, iki şekilde düşünmeye zorlamak, kötü düşünmeye alıştırmak olur. Bundan başka çocuk hem anadilini, hem de öğrenmekte olduğu yabancı dili kötü öğrenmiş olacaktır. Çünkü her iki dilin kelimelerini ve cümle yapılarını izlemek zorunluluğu, doğal olarak ikisinin de eksik kalmasını doğuracaktır (Malberg-Crane, 1981). Erken yaşlarda verilen yabancı dil eğitimi için gerekli ciddi çalışmalar yapılmadan program, öğretmen özellikleri ve diğer önemli noktalar ortaya konmadan uygulanan eğitimin çok tutarlı olmayacağını gözden kaçırmamak gerekmektedir. Bu yazının amacı yukarıda belirtilen önemli noktalara açıklık getirmeye çalışmaktır.

## I. Ana Dilin Çocuğun Gelişmesindeki Yeri

Çocuk ana dilini öğrenmeye doğduğu andan itibaren başlar ve bilimsel araştırmalara göre 4 yaşını doldurana kadar 1200-2000 kelime öğrenir. Bu sayı temel kelime hazinesine eşittir. Çocuk, ana dilini öğrenirken, o dilin yapısını (sesbirimi, biçimbirimi ve cümle kuruluşu bakımından) ve kurallarını da öğrenir. Etrafında gördüğü ve görmediği herşeyin birer adı olduğunu, duyguların dille anlatıldığını öğrenir. Kısaca çocuk ana dilini öğrenirken dilin düşünce ve duyguları açıklayan bir iletişim aracı ve dilin belli bir sistemi olduğunu öğrenir. Bu da çocukta belirli bir düşünme temelinin oluşmasını sağlar (İleri, 2000: 29; Poyraz, 1995).

Piaget'e göre de düşünce gelişiminde dil bir araç olmaktan çok, düşünce gelişiminde bir aşamadır. Düşünce gelişiminde gerekli olan dil değil, aksine dilin kazanımına yol gösteren düşüncenin gelişimidir. Her ne kadar dildeki ilerlemeler düşünceye bağlı olsa da, dil kavramaya yardım etmektedir ve dil düşüncenin ifade edilmesinde çok önemlidir. Çünkü düşünce ancak belli bir dil ortamında oluşabilmektedir ve düşünce dilden ayrı düşünülemez (Akt: Yazıcı, 1999).

### II.- Yabancı Dil Öğrenme İle İlgili Küçük Çocuklara İlişkin Yanlış Kavramlar

Çocuğa ana dilinin yanında ikinci dil edinmenin gerekliliğini savunan görüşlerde, hem yabancı dil hem de küçük çocuklar konusunda çeşitli yanlış anlamlar olduğu gözlenmektedir (McLaughlin, 1984; Akt: Soto, 1991).

Örneğin bazı görüşlere göre; küçük çocuklar yetişkinlerden daha kolay biçimde dili kazanır. Bu görüş; küçük çocukların dil kazanmaya biyolojik bakımdan programlı olduğu görüşüne dayanır. Erken, eşzamanlı iki dilliğin çocukların dil gelişimine zararı olmadığı bilinmektedir, çocukların öğretim almadan ikinci dil kazanma yeteneğine sahip oldukları da bilinmektedir, ancak Hakuta (1986)'ya göre "Çocukların "acısız" şekilde bu süreci yaşayacaklarını düşünmek bir mittir". İkinci dil öğreniminde küçük çocuklar ile yetişkinleri karşılaştıran deneysel araştırmalarda, telaffuz dışında, küçük çocukların daha zayıf başarımları sergiledikleri görülmektedir (Soto, 1991).

## II. Önce Anadilin Sonra İkinci Dilin Öğrenilmesi.

Bir diğer görüşe göre; çocuklar küçükken ikinci dili daha hızlı kazanırlar. Fakat dil vurgusu dışında ikinci dil öğrenme için kritik bir dönem olduğuna ilişkin bulgular ikinci dili edinme üzerine yapılan çalışmalarda yetişkinlerin ve adolesanların ikinci dil kazanmada daha avantajlı oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca ergenler küçük çocuklara oranla ikinci dili daha hızlı kazanmaktadır. İkinci dil ile doğal ortam içerisinde (aile) bulunan küçükler, yetişkinlere oranla

ikinci dil yeterliliğinde daha yüksek seviyelere ulaşmaktadır (Soto, 1991; Landers, 2001).

Wong Fillmore'un (1976, 1985, 1986) çalışmalarında ikinci dili öğrenen küçük çocukların bireysel farklılıkları vurgulanmıştır. W.Fillmore (1985) dil öğrenimindeki değişkenliğin nedeni olarak birbiriyle ilişkili üç süreci gösterir. Bunlar sosyal, dilsel ve bilişsel alanlar. Tek bir özellik öğrenmeyi belirleyemez. Çünkü bu durumda, dış etken ve etkileşim gibi değişkenler de önemlidir. Küçük çocukların ikinci dil öğrenmesindeki yetenekleri farklıdır ve bunlar sosyal ortamlara dayanır. Küçük çocuk ikinci dil edinirken çok sayıda yanlışlıklar yapabilir. Bu süreç çocuğun yürümeyi öğrenme sürecine benzerlik gösterir. Kendi hızlarına uygun ilerleme gösterir ve beceride uzmanlaşınca dek uyumlu davranırlar (Soto, 1991).

Okulöncesi dönemde ikinci dil gelişimi her çocukta aynı değildir, profesyonel eğitim ve aile yapısı ile doğrudan ilişkisi vardır (Landers, 2001).

### **III. İkinci Dil Öğrenen Çocuklarda Gelişim.**

**İkinci Dil Öğrenen Küçük Çocuklar Hakkında Uzman Görüşleri ve Aileler Tarafından Elde Edilen Sonuçlar Gözden Geçirildiğinde Aşağıdaki Noktalar Dikkat Çekicidir:**

1. Çocukluk (erken) döneminde iki dil öğrenmek zordur ve dil gelişiminde gecikmelere neden olur.
2. İki dil bilen çocuklar, tek dil bilen çocuklara kıyasla dili daha az sahiplenme duygusuna sahiptirler. Her iki dili de çok fazla sahiplenmezler ve sonuç olarak her iki dilde de başarılı olamazlar.
3. Daha küçük yaşlardan iki dille eğitilen çocuklar; aynı anda her iki dili de konuşmaya çalışıp, karıştırırlar, dolayısıyla iki dili ayıramazlar.
4. Çocukta iki dili aynı cümle veya konuşmada kullanma eğilimi vardır ve bu doğru değildir. Aileler böyle davranışlara karşı çocuklarını iki dil konuşmaya cesaretlendirmemeli, bunun sakıncalı olduğunu çocuğa hissettirmeli ve çocuğu tek dile yönlendirmelidir (Genesee, 2001).

#### **A. Çocuk Eğitiminde Dikkat Edilecek Konular.**

**Aileler ve Erken Çocukluk Dönemi Eğitimcileri İçin Bu Konu Üzerinde Gözönünde Tutulması Gereken Önemli Noktalar Şöyle Sıralanabilir:**

- İki dillilik yaygın ve normal bir deneyimdir.
- Çocukların kültürel değer ve kültürel geçmiş edinmelerinde ve de ait olma

duygusuna sahip olmalarında dillerden bir tanesini özellikle sahiplenmeleri çok önemlidir.

- Çocuk evde dillerden birini çok fazla konuşur ve sahiplenirse, bu durum onun iki dil konuşmasını olumlu yönde geliştirir ve ev dışında her iki dili de konuşabilir.
- Aileler en iyi bildikleri dili çocuğa öğretmelidir. Çünkü iyi bilinen dil en zengin ve en kültürlü deneyimin çocuğa aktarılmasını sağlar (Genesee, 2001: 1-6).
- Eğer çocuğa, iki dil çok profesyonelce, ayrı ayrı zenginleştirilmiş kelimelerle, çeşitli ayırmalarla öğretilirse çocuk için dil öğrenimi kolaylaşır (Genesee, 2001).

## **B. İkinci Dil Eğitiminde Başarı.**

### **Başarılı Bir İkinci Dil Eğitimi İçin;**

- Her iki dili ayrı ayrı açıklayarak öğretmek,
- Her iki dilin de kültürel yanlarını, çeşitli ayrıcalıklı yönlerini ele almak,
- Kaliteli eğitimci ve personel seçmek,
- Her iki dilde de etkin kullanım için, yüksek kalitede aile ve okul ilişkisi sağlamak gereklidir (Peterson, 2001; Londers, 2001)

## **C. İkinci Dil Eğitiminde Öğretmen.**

### **İkinci Dil ve Öğretmene Düşen Sorumluluklar**

Daha önce de değinildiği gibi erken çocuk iki dilliliğinde dilsel farklılıkların yanı sıra sosyal ve bilişsel parametrelerin de dikkate alınması gerekmektedir. Erken Çocukluk Dönemi için geniş kapsamlı bir eğitim çerçevesi oluşturmalıdır. Çünkü çocuğunu sosyal ve duygusal ve bilişsel dünyaları dil eğitiminin bütünleyici parçalarıdır (Soto, 1991).

İki dilli çocukların basit olarak sınıflandırılması uygun değildir. Çocuklarla yakın çalışma içinde olan öğretmenin ikinci dil öğrenen çocukların değerlendirilmesi sırasında kendisine sorması gereken sorulardan biri şudur: "Çocuğun bilişsel, duygusal ve fiziksel yeteneklerini mi, yoksa çocuğun dil yeteneklerini mi değerlendireceğim?" Öğretmenlerin, ikinci dil öğrenen çocuğun ilk dilinin gelişim düzeyinin ne boyutta olduğunu ve ikinci dil ediniminin de ne aşamada bulunduğunu bilmesi önem taşır (Tabors, 1998: 25).

Küçük çocuklara yönelik uygulamalarda öğretmen tarafından;

- Dil öğrenmede zaman çerçeveleri açısından bireysel farklılıklar olduğu kabul edilmelidir, çocukların ikinci dili edinmek, için zamana ihtiyacı vardır.
- Çocukların iletişim çabaları teşvik edilmelidir. Çünkü ikinci dil öğrenmede, deneme yanılma sürecin bir parçasıdır. Çocuklara hem ana dillerinin hem de yeni öğrenmekte oldukları dilin becerilerinin uygulamaları yönünde fırsatlar verilmelidir (Soto, 1991). Bunun yanında sınıf faaliyetlerinin yapılandırılması da etkilidir. Gelişime uygun hazırlanan programlarla öğretmen, çocuklar ve materyalle yakından ilgilenmeli ve diğer grup çalışmaları sırasında aynı şarkılar ve hareketler tekrar edilerek çocukların ikinci dile uyum göstermeleri için fırsatlar sağlanmalıdır (Tabors, 1988: 25).
- Çocuğun yeni dilin becerilerini edinmeye çok ihtiyacı olduğu anlaşılmalıdır.
- Uyarıcı, aktif dilsel ortam sağlayarak anlamlı sosyal etkileşimlerde dilin kullanılması için fırsatlar sunulmalı, küçük çocuklara katı, didaktik yaklaşımlar uygulanmamalıdır.
- Dramatizasyonlardan, akranlarıyla girecekleri sosyal etkileşimlerden, oyunlardan çocuğun çok hoşlandığı bilinmelidir.
- Tüm çocukların kültürel alt yapısına uygun deneyimler sunulmalıdır.
- Gözlemler yapılarak faaliyetler, etkileşimler, konuşmalar ve verilecek lisan literatürü bilinçli olarak planlanmalıdır (Soto, 1991).
- Küçük çocuğa verilecek ikinci dil uygulamaları sırasında, sınıftaki çocuk sayısının belirlenmesine ve eğitimi verecek kadronun eğitimi ve kaliteli olmasına dikkat edilmelidir (Landers, 2001)
- Soyut kavramlar yerine somut örnekler ve adlar kullanılarak ikinci dil çocuklara anlaşılır bir biçimde verilmelidir (Kilimci, 1998: 136).

Bu bilgiler doğrultusunda dil öğrenmede deneme-yanılma evresinde kabul edici bir tutum gereklidir. Dilbilgisi kurallarını öğretmeye ağırlık veren katı öğretimsel uygulamalar uygun değildir. Çünkü bu uygulamaların ikinci dil ediniminin doğal gelişimsel ilerlemesine zarar verebileceği belirtilmektedir (Soto, 1991; Wayne, 1998).

## Sonuç

Okul öncesinde ikinci dil eğitimine küçük yaşlarda başlamaya karşı olan veya olmayan görüşler söz konusudur. Ancak her iki görüşte de tam yerine oturmamış düşünceler olduğu görülmektedir.

Türkiye'deki mevcut duruma göre, okulöncesi çocuğuna ikinci dil öğretmede bu konuda hazırlanmış program, yeterlilik kazanmış öğretmen ve bu seviye

için hazırlanmış araç-gereç eksikliği var iken; bu eğitimin uygulanması sırasında çok önemli ilkelerin gözden kaçırılmasının giderilmesi çok zor karışıklıklara neden olacağı ve küçük çocukların ileriye dönük olarak bu konudaki verimliliklerini ve dil öğrenme isteklerini de zedeleyeceği bilinmelidir.

Bu bağlamda, ikinci dil edinimiyle ilgili olarak, öğrenim stratejileri ve bunların içsel ve sosyal iletişim boyutları arasındaki karşılıklı etkileşim konusunda daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılması, çocuğun yaşı, anadili ve ikinci dil ilişkisi çocuğun öğrenmede kritik dönemleri, ikinci dil öğrenirken karşılaşılan özel durumlar gibi bir dizi etkenin incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- Doron, Helen (2001). FAQ Abact Teaching Englihs to Young Children. <http://helendoron.com/faq/htm>
- Educational Resources Information Center (Parent Brochese) (2001). Why, How, and When Sould My Child Learn a Second Language. <http://www.accesseric.org/resources/parent/language.html>
- Genesee, Fried (2001). Bilingual Acquisition  
<http://www.earlychildhood.com/Acticles/index.cfm?FuseAction.Article&A:38,January>
- İleri Esin (2000). Avrupa'da Yaşayan Türk Çocuklarının Ana Dili Sorunları Toplantısı, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları No: 734, Ankara, s.29
- Kilimci, Ayşe. (1998). Anadilinde Çocuk Olmak. Mrya Matbaacılık, 34-36 İstanbul.
- Landers, Cassie (2001). Language Rights in Early Childhood Care and Development. <http://gseweb.harvard.edu/.snow/CV/Pubs/lanagacquisition.htm>, Januar
- Malberg, Lars and Crane, Davit (ED). (1981). "The Education of Minorities" Bilingualism on Not. Tove Skutnabb Kangas and Liber Förlag Sweden: 4
- Patterson, L.Janet (2000). Expressive Vocabulary of Bilingual Toddlers: Preliminary Findings. University of New Mexico, Albuquerque.
- Perrotta Blache (1994). Writing Development and Second Language Acquisition in Young Children. Childhood Edvestion, Vol. 70, 4, 237-240.
- Peterson Bob (2001). Educational Issues Series, Google Search: Early Childhood Language Acquisition Norwegian.
- Poyraz, Hatice (1995).F.Almanya'da ve Türkiye'de Okulöncesi Eğitim Alan 4-6 Yaşlar Arası Türk Çocuklarının Dil Gelişim Düzeylerinin Karşılaştırılması (Yayınlanmamış Doktora Tezi) G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Soto, Diaz Lourdes (1991). Understanding Bilingual/B.Cultural Jounge Children. Jounge Children January, 1991, 30-35
- Tabors, Patton, O., (1998). "What Early Childhood Educators Need to Know" Reveyo; ihg Effective Programa for Linguistically ad Culturally Diverse Children and Families" Jounge Children 53(6), 20-27, November.
- Wayne, P., Thomas, Collier P. Virginia (1998). Two Languages Are Better Than Onu Educational Leadership/December, 1997-January
- Yazıcı Zeliha (1999). Almanya ve Türkiye'de Anaokuluna Devam Eden 60-76 Aylar Arasındaki Türk Çocuklarının Dil Gelişimleri ile Okuma Olgunluğu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara



## Hedef Maliyet Yönetim Sistemine Geçiş ve Uygulamanın Başarısını Etkileyen Faktörler: Bur Sınıflandırma Denemesi ve Değerlendirme Formu Önerisi

Yrd. Doç. Dr. Gökhan ÖZER  
Öğr. Gör. Dr. Orhan SAVAŞ\*

### ÖZET

İlk olarak 1965 yılında Toyota firmasında uygulanmaya başlanan hedef maliyet yönetim sistemi (HMYS), son yıllarda başta Japonya olmak üzere ABD ve Avrupa Birliği ülkeleri gibi dünyanın diğer gelişmiş pek çok ülkesindeki firmalarda uygulama alanı bulmuş ve sistemin kâr ve verimlilik artışına neden olduğu görülmüştür. Ancak Japon firmaları dışındaki uygulamaların genelde başarısız olması, HMYS'ni uygulamak isteyen firmaların kendi yeterliliklerini sistem gereklilikleri bakımından sorgulaması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmanın temel amacı, HMYS'ni uygulamayı düşünen firmalar için, HMYS'ne geçiş ve başarılı bir uygulamayı etkileyen faktör ve değişkenleri belirlemek, sınıflandırmak ve uygulamaya geçmeden önce, kendilerini değerleyebilecekleri bir forma dönüştürmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Hedef Maliyet Yönetim Sistemi, Değerleme Formu.

- \* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Öğretim Üyesi.
- \* Erciyes Üniversitesi, Yozgat İİBF Öğretim Görevlisi.

# Factors Affecting The Launch of Target Cost Management System and its Success: A Classification Attempt and Suggestion of Appraising Form

## Abstract

Target Cost Management System (TCMS), firstly discovered at Toyota in 1965, has been applied intensively on several firms in developed countries such as Japan, US and European Union Countries and it was observed that it increased profits and productivity. However, the fact that all but Japanese firms failed in these attempts require those non-Japanese firms that are willing to apply TCMS to test their own capabilities with respect to system requirements. The major goal of this study is to determine and classify those factors and variables that affect the launch of TCMS and its success and prepare a tool for self-assessment prior to its launch, for those firms that plan to apply TCMS.

Key Words: Target Cost Management System, Appraising Form.

## 1. Giriş

Özellikle son 20 yıl içerisinde müşteri eğilimlerindeki değişim, gittikçe şiddetlenen yerel ve global rekabet, hızla değişen teknoloji, ürün yaşam sürelerindeki kısalma ve diğer çevresel koşullardaki gelişmeler; işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini gittikçe daha da güçleştirmekte, onları yeni ve mümkünse sürdürülebilir rekabet avantajları geliştirerek çok daha güçlü rekabetçi olma yolunda adım atmaya zorlamaktadır. Bu süre içerisinde işletmelerin yeni dünya ve ekonomi koşullarına uyumunu ve bu koşullar içinde gelişmelerini sağlamak amacıyla önerilen çok sayıda yeni yönetim felsefesi, sistem ve teknik bulunmaktadır. Bunlardan biri de, işletme genelinde uygulanabilecek stratejik bir maliyet yönetim ve kâr planlama sistemi olan **hedef maliyet yönetimidir**.

İlk kez 1965'de Toyota'da uygulanmaya başlanan (1, 2) hedef maliyet yönetiminin Japon şirketlerinin yalnız yerel değil, uluslararası başarılarında da önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (3). Japonya'da (taşımacılık ekipmanları sektöründe % 100, elektrik-elektronik sektöründe % 88, makine imalatı sektöründe % 83 ve metal eşya sektöründe ise, şirketlerin % 67'sinde) büyük bir kullanım alanı bulan (4) hedef maliyet yönetim sisteminden şirketlerin elde ettikleri başarıların büyüklüğü hakkında bir rakam vermek gerekirse, yıllık ortalama % 17.1'in üzerinde sürekli bir maliyet azalışından söz etmek mümkündür (4).

Doğal olarak Japon şirketlerinin bu başarısının altında yatan hedef maliyet yönetim sistemi (HMYS), özellikle 1990'lı yıllarda bir çok Amerikan ve Avrupa Birliği şirketi tarafından fark edilerek uygulanmaya başlanmıştır. Genellikle (Amerika'da Boeing, Chrysler ve Caterpillar; Almanya'da ise, Mercedes gibi) endüstri liderleri tarafından uygulanan HMYS'i, örneğin Rocketdyne RS-68'nin birim üretim maliyetlerinde %50, sabit maliyetlerinde %65, ürün takdim zamanında da %60'lık bir azalmaya; Mercedes-Benz M Class için yapılan uygulamalar, yatırımların kârlılığında %12'lik bir iyileşmeye; Boing Scandanavian Belly Loader'de %72'lik, Boing 757-300'de ise, %43'lük bir maliyet azalmasına neden olmuştur (4).

Yukarıda ifade edilen örneklere rağmen, hedef maliyet yönetim sisteminin her ülke ve firmada başarıyla uygulandığını söylemek mümkün değildir. Örneğin, HMYS'ni uygulayan Fortune 500 listesindeki Amerikan şirketleri üzerinde 1995-1996 yılları için yapılan bir araştırma, uygulamaların genelde başarısız olduğunu ortaya koymaktadır (5). Amerika için başka bir araştırmada Naj da, benzer sonuçlara ulaşmıştır (6). Almanya'da ise, HMYS uygulamalarına ilk olarak otomotiv sektöründe başlandığı, kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen, istenilen düzeyde başarı elde edilemediği ifade edilmektedir (7).

Özellikle Japonya ve Japon kökenli firmalar dışında, örneğin ABD ve Avrupa Birliği ülkelerindeki uygulamaların başarısızlığının altında; başka ülke ve şirketlerde geliştirilen sistem ve tekniklerin aynen uygulanmasındaki güçlük, anılan ülkelerde sistemin henüz çok yeni olması, ön koşulları, aşamaları ve gerekleri ile altında yatan temel felsefe anlaşılaksızın uygulamaya geçilmesi gibi nedenlerin yattığı hususunda neredeyse bir görüş birliği bulunmaktadır.

Bu görüş birliğinden hareketle çalışmamızın amacı, hedef maliyet yönetim sistemine geçişte başarıyı doğrudan etkileyen ve bir anlamda ön koşul olarak algılanması gereken faktör ve değişkenleri sınıflandırarak, firmaların hedef maliyet yönetim sistemini uygulamaya geçmeden önce, kendileri için uygun olup olmadığını belirleyebilmeleri bakımından büyük yarar sağlayacak, geliştirilebilir bir değerlendirme formu oluşturmaktır.

## 2. Genel Olarak Hedef Maliyet Yönetim Sistemi

Hedef maliyet yönetimi, firmalara kârlılık gereksinimleri ile müşterilerin ihtiyaçlarını dengeleyerek finansal başarıyı elde etme ve sürdürme şansı sağlayan bir maliyet yönetim sistemidir (8). Bu yüzden etkili bir biçimde kullanıldığında, yoğun rekabetin hüküm sürdüğü piyasalarda firmaların başarılı olmasını garanti altına alacak, yalnızca maliyetlerin değil aynı zamanda kârların da planlanarak yönetilebileceği, stratejik bir yönetim tekniği olduğunu söylemek mümkündür.

Hedef maliyet yönetim sisteminde, yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi için gerekli iş süreçlerine özel bir önem verilir. Bu yüzden aşağıdaki gibi içsel ve dışsal odaklı süreçlerin birbirine entegre edilmesi, sistemin bütünlüğü için kritiktir.

1. Pazar planlaması ve müşteri analizi,
2. Rekabet (rakiplerin) analizi,
3. Stratejik planlama,
4. Kâr planlaması,
5. Ürün ve hizmetlerin planlanması ve geliştirilmesi,
6. Süreç tasarımı ve iyileştirmesi ve
7. Tedarikçilerle ortaklık.

Bu süreçlerin entegre edilmesinin yanı sıra süreçlerden elde edilen enformasyonun, finansal ve mühendislik bilgiyle bir potada eritilmesinin hedef maliyet yönetim sistemi için ne denli önemli olduğu ifade edilmelidir.

Tüm bu süreçlerin yardımıyla bir ürünün ya da hizmetin geliştirilmesinden önce hedef maliyetin belirlenmiş olması gerekir. Hedef maliyetin mantığı basittir. Hedef maliyet, bir ürünün tüm maliyetleri için finansal amaçtır. Ürün satış fiyatı tüm endüstri değer zinciri boyunca ve firmanın bütün fonksiyonları dikkate alınarak yapılan piyasa ve rekabet analiziyle belirlenir. Üst yönetim, firmanın stratejisini ve finansal amaçlarına dayalı olarak arzu edilen kâr düzeyini oluşturur (9). Bununla birlikte piyasa fiyatı, müşterinin firmanın üretmeyi düşündüğü ürünün ya da hizmetin, kalitesi, özellikleri ve işlevleri ile firmanın tepki hızı hakkında oluşturduğu değeri yansıtır. Kâr marjı ise, şirketin ve hisse senedi sahiplerinin finansal ihtiyaçlarının bir fonksiyonudur. Bu çerçevede hedef maliyet, dışsal faktörler dikkate alınarak belirlenmiş satış fiyatından hedef kâr marjının çıkartılmasıyla elde edilebilir. Hedef kâr marjının belirlenmesi sırasında, firmaların mevcut kârlarını koruma ve geliştirme güdüleri ön plana çıktığı için kullanılacak temel ölçüler, fiili ya da hedeflenen satışların kârlılığı, yatırımların kârlılığı (9) ya da sermayenin maliyeti olarak özetlenebilir. Ancak çok yoğun rekabetin bulunduğu sektörlerde en yüksek kâr marjına sahip rakiplerin kâr marjı da, hedef maliyetin belirlenmesi sırasında kullanılabilir (10).

Ancak hedef maliyetin belirlenmesi ve daha sonra ürünün üretilmesine karar verilmesi aşamalarında, stratejik planlama, piyasa ve satış planlaması, rakiplerin analizi, teknoloji planlama ile uzun dönemli ürün, kâr ve maliyet planları ile mevcut ve planlanan satış karması özel bir önem taşıyacaktır (8).

Hedef maliyetlerin belirlenmesiyle ilgili yukarıdaki bilgi, ancak hedef maliyetlerin ürün düzeyinde oluşturulmasına katkıda bulunur. Bununla birlikte hedef maliyetleri gerçekleştirmeye çalışmadan önce, gerek değer mühendisliği gerekse işlevsel analiz çalışmaları sırasında kullanılabilmesi için ürün düzeyinde belirlenen hedef maliyetin, ürün işlevleri ya da işlev alanları, parça blokları ya da parçaları, maliyet kalemleri, faaliyetleri ve bireysel olarak tasarımcılar ya da tasarım takımları arasında müşterilerin bu fonksiyonlara, parçalara, faaliyetlere verdikleri önem derecelerine uygun bir şekilde bölüştürülmelidir (11).

Değer mühendisliği ve işlevsel analiz takımlarının hedefi; ürün işlevleri, işlev alanları, parça blokları, parçalar, maliyet kalemleri, faaliyetler ve takım düzeyinde belirlenmiş olan hedef maliyetleri, arzu edilen kalite ve güvenilirlik standartlarında ve işlevsellikte elde etmenin yollarını aramaktır.

Bu sürecin bir uzantısı olarak, organizasyonlar arası maliyet yönetim sistemleri, maliyet tabloları, kalite-fonksiyon yayılımı, üretilebilirlik için tasarım, tersine ve eş zamanlı mühendislik gibi tekniklerle desteklenen sistem; yeniliğe, öğrenmeye ve sürekli iyileşmeye dayalı yapısıyla, firmaların yoğun rekabette ayakta kalmasına önemli katkılar yapmaktadır.

## 2. HMYS Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler

HMYS'ne geçişin ve uygulamanın başarısını etkileyen faktörlere ve bu faktörlere ait değişkenlere, ancak hedef maliyet literatüründeki teorik ve uygulamalı çalışmalar taranarak ulaşılabilir. Bu çalışmalar üzerinde yapılan tarama sonucu, HMYS'ne geçiş ve başarılı bir uygulama için vazgeçilmez olduğu görüşüne ulaşılan faktörler; işletmenin rekabet çevresi, müşteri, sektör, ürün ve firma profili olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılmıştır. Yapılan sınıflandırmaya dayalı olarak belirlenmiş bu faktörler ve faktörlere ait değişkenler, aşağıdaki gibi incelenebilir.

### 2.1. Rekabet Çevresi

Firmanın içinde bulunduğu rekabet çevresine ilişkin değişkenler; rekabet koşullarının yoğunluğu, rakiplerden daha fazla yeni ürün sunma zorunluluğu, ürün fiyatlarının belirlenmesinde müşterilerin rolü, ürün fiyatlarında zamanla düşme eğilimi, fiyatlardaki düşmeyi ürün işlevlerini ve kalitesini artırarak dengeleme stratejisinin varlığı ve kalite, işlev ve düşük maliyet uyumunun gerekliliği olmak üzere altı başlık altında toplanabilir.

#### 2.2.1. Rekabet Şartlarının Yoğunluğu

Rekabet şartlarının yoğunluğu, piyasanın eksik rekabetçi niteliğinden, tam rekabet piyasasına doğru dönüşümünü simgeler. Piyasalar tam rekabete doğru yol aldıkça, firmaların pazar payları dengelenir; kâr marjları ise, daralır. Bu koşullar altında firmalar, yalnız pazarı değil, rakiplerini de daha yakından izleyerek analiz etmek zorunda kalırlar. Firmalar –tam rekabet koşullarında- ürünün maliyeti, işlev ve kalitesinden oluşan yaşamsal üçlünün (Survival Triplet) yönetimine çok daha fazla önem vermek durumundadırlar. Yaşamsal üçlüyü eş zamanlı olarak yönetmeyi amaçlayan HMY; yoğun rekabet koşullarının firmaları uygulamaya zorladığı stratejik bir maliyet ve kâr yönetim tekniğidir. Bu yüzden, yoğun rekabet koşullarının varlığı, rekabetin yeterince oluşmadığı piyasalara göre hedef maliyet yönetimine geçiş ve uygulamanın başarısı bakımından daha müsait bir ortam oluşturmaktadır (12, 13, 3, 14).

### 2.1.2. Rakiplerden Daha Fazla Yeni Ürün Sunma Zorunluluğu

Bu zorunluluk, sektördeki firmaların ürünler bakımından büyük ölçüde benzeşmesi ve ürün yaşam sürelerinin gittikçe kısalması, bu yüzden de rakiplerinden daha fazla piyasa tarafından kabul edilebilecek ürün takdimlerini gerçekleştirerek varlığını koruması stratejisinin bir sonucudur. Bu tür ortamlarda firmalar ancak; işlevleri ve özellikleri artırılmış, kalite seviyesi ve fiyatı yaşamsal alan içerisinde kalan yeni ürünler geliştirerek ayakta kalabilirler (15, 16). Bu durum, ürün toplam maliyetlerinin yaklaşık %80'nin tasarım aşamasında sabitlendiğini ortaya koyarak, maliyet ve kâr yönetiminin yoğunlukla tasarım aşamasında yapılmasının öneren (17, 18, 19, 20), bu yolla yeni ürünlerin başarısını garanti altına almayı amaçlayan hedef maliyet yönetim sistemine geçiş ve uygulamanın başarısı için eşsiz bir fırsat oluşturmaktadır.

### 2.1.3. Fiyatlarının Belirlenmesinde Müşterilerin Rolü

Müşterilerin ürün fiyatlarını empoze ettiği pazarlar; mal arzının talebinden daha fazla olduğu pazarlardır. Bu koşullar altında firmaların klasik fiyatlama anlayışını (Maliyet + Kâr marjı = Fiyat) sürdürmeleri mümkün olamaz. O halde bu tür pazarlarda faaliyet gösteren firmaların, fiyatlardan yola çıkarak arzu edilen kâr marjını yakalamak için maliyetlerin ne olması gerektiğini belirlemek biçimindeki yaklaşımı benimsemelerinin neredeyse bir zorunluluk (12, 21, 22) olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu koşullar altında yukarıdaki yargının, HMYS'nin odak noktası olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu itibarla, başarılı bir HMYS'ne geçiş ve uygulaması için, müşterilerin ürün fiyatlarını empoze ettiği piyasaların olmayanlara oranla daha uygun koşullar sunduğu söylenebilir.

### 2.1.4. Fiyatlarda Zamanla Düşme Eğilimi

Günümüzde çoğu elektronik üründe çarpıcı biçimde yaşanan, ürün kalite ve işlevleri arttığı halde fiyatlarının zamanla düşmesi biçiminde ortaya çıkan bu olgu, diğer sektörlerde de yayılma eğilimindedir. Bu durum, sektördeki firmaların teknolojik imkanlar bakımından önemli ölçüde benzeştiğinin, pazara ilk giriş avantajının gittikçe daha önemsiz olduğunun ve yeni ürünlerin kısa sürede taklit edilebildiğinin göstergesidir. Ürün fiyatları zamanla düşen firmalar, bu düşüşü maliyetlerinde de sağlayabilmek ve yatırımlarının kârlılığını beklenen seviyede tutmak için maliyetlerini daha etkin bir biçimde yönetmek zorundadırlar (23, 24). Bu bağlamda yukarıdaki koşullar, etkin bir maliyet-kâr yönetim tekniği olan HMYS'ne geçiş ve uygulamasının başarısı için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

## 2.1. 5. Fiyat Düşlerinin İşlev ve Kalite Artırımıyla Dengelenmesi Stratejisi

Ürün fiyatları zamanla düşme eğiliminde olan firmalar; piyasa paylarını, satışlarını ve kârlarını koruyabilmek için, ürün işlevlerini ve kalitesini arttırarak bu eğilimi dengelemek biçiminde bir strateji izlemek zorunda kalmaktadırlar. Aslında söz konusu strateji, yalnız mevcut pazar payının, satışların ve kârların korunması için değil, geliştirilmesi için de uygun olabilir. Bu stratejiyi benimseyen firmalar, HMYS uygulamalarından diğerlerine oranla daha önemli başarılar kazanabilirler.

### 2.1.6. Kalite, İşlev ve Düşük Fiyat Uyumunun Gerekliliği

Günümüzde bir ürünün müşteriler tarafından tercih edilebilmesi, o ürünün ancak yaşam alanı (Survival Zone) içinde bulunması ile ilişkilidir. Bir ürünün yaşam alanı, müşterilerin kalite, fiyat ve işlevle ilgili tercihlerinin alt ve üst sınırlarının birleşiminden oluşur. Bu yüzden örneğin, fiyatı diğerlerine oranla ne kadar ucuz olursa olsun, kalite ve işlevleri bakımından tercih sınırlarının dışında kalan ürünler satılamamaktadır (25, 26, 21). Aynı yargı, kalite ve işlevsellik için de doğrudur. Kıran kırana (Confrontational) rekabeti doğuran yeni anlayış gereği firmalar; kalite-işlev ve fiyat üçlüsünü (Survival Triplet) eşzamanlı olarak yönetmek zorundadırlar (27). Yaşamsal üçlünün (Kalite-işlevler-maliyet) uzlaştırıldığı kıran kırana rekabet ortamları, geleneksel ortamlara oranla, başarılı bir HMY uygulaması için daha uygun koşulların oluşmasına imkan sağlamaktadır.

## 2.2. Müşteri Profili

Başarılı bir HMY uygulamasının elde edilmesi bakımından önemli olan müşteri profiline ilişkin değişkenler; zevk ve beğeni anlayışındaki değişimin hızı, benzer ürünlerdeki fiyat, kalite ve işlevsellik farklarını belirleme yeteneği ve yeni ürünlerin taşınması gerekli işlevleri değerlendirme ve ifade etme yeteneği, satın alma tercihlerinin kolaylıkla rakip ürünlere yönelebilmesi ve müşteri sadakatinin seviyesi olmak üzere dört başlık altında değerlendirilebilir.

### 2.2.1. Zevk ve Beğeni Anlayışlarındaki Değişimin Hızı

Zevk, beğeni ya da moda anlayışları hızla değişen müşteriler, bu nitelikleri ile yeni ürünlerin oluşmasına imkan sağladıkları için (8, 16), başarılı bir HMYS uygulaması bakımından daha uygun bir ortam oluşturmaktadır.

### 2.2.2. Benzer Ürünlerin Fiyat, Kalite ve İşlevsellik Farklarını Belirleme Yeteneği

Kıran kırana (Confrontational) rekabetin geçerli olduğu ortamlarda, ürüne dayalı sürekli ya da sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmek mümkün değil-

dir. Bu durum, ürünlerde fiyat, kalite ve işlevler bakımından önemli farkların oluşmasını da engeller. Ürünler, ancak küçük farklılıklarla birbirlerinden ayrılmakta ve yaşam alanı bulabilmektedir. Yeni ürün takdimlerinin sürekli olduğu ortamlarda, müşterilerin küçük ürün farklarını belirleyerek; ürünleri fiyat, kalite ve işlevleri bakımından karşılaştırabilmesi ya da bu farkları değerlendirerek satın alma kararını oluşturması (28, 29) HMYS'nin uygulanabilirliği bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, daha bilinçli müşterilerin varlığı, olmayanlara oranla HMYS uygulamalarının başarısı için daha uygun bir ortam yaratmaktadır.

### **2.2.3. Yeni Ürünlerin İşlevlerini Değerlendirme ve İfade Etme Yeteneği**

Bilindiği gibi, HMYS ortamları yeni ürün sunmanın neredeyse sürekli hale geldiği ortamlardır. Bu bakımdan hedef müşterilerin, ihtiyacını duydukları malların özellik, işlev ve niteliklerini belirleyip ifade etmeleri, mevcut ya da gelecekte ortaya çıkacak ihtiyacı karşılayacak mamullerin üretimi için son derece önemlidir. Bu itibarla, ifade edilen niteliklere sahip bir müşteri kitlesi, olmayanlara göre, HMYS'nin uygulanabilirliği açısından daha uygun koşullardan birini oluşturmaktadır. Çünkü, yeni sunulacak ürün; müşterilerin görmek istedikleri özellik ve işlevlerin somutlaşmış biçimi olarak oraya çıkacağı için, pazarda beklenen başarıyı sağlama olasılığı da yükseltecektir.

### **2.2.4. Satın Alma Tercihlerinin Kolaylıkla Rakip Ürünlere Yönelebilmesi**

Teknolojik benzerlik, birbirine yakın pazar payları ve sürekli yenilik nedenleriyle ürünlerin birbirlerinden ancak küçük farklılıklarla ayrıldığını belirtmiştik. Marka bağımlılığı, kullanma alışkanlıkları, yerli malı tercihi ve tanıdıklık gibi, kişinin tüketim tercihlerinde daha esnek olmasını engelleyen faktörlerin çok etkin olduğu pazarlar HMYS'nin uygulanabilirliği bakımından uygun olmayan; tersine, satın alma tercihlerinde oldukça esnek müşterilerin kapsayan pazarlar HMYS uygulamalarının başarısı için, daha uygun bir ortam oluşturmaktadır (22, 16).

### **2.2.5. Müşteri Sadakatinin Seviyesi**

Bir mala yönelik müşteri sadakatinin varlığı, pazara diğer firmaların girişi yönünde ciddi bir engel oluşturacağı için, yeni ürünlerin tutunma şansı üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Bu itibarla HMYS'ni desteklemesi bakımından müşteri sadakatinin az olduğu ya da hiç olmadığı ortamlar, yoğun olduğu ortamlara oranla daha uygun koşulları ihtiva etmektedir (22).



### 2.3. Sektör Profili

Sektör profiline ilişkin değişkenler, HMYS'nin oluşumunu etkileyen sektör özellikleri olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede önemli olan bazı sektör özellikler, aşağıdaki gibi belirtilebilir.

#### 2.3.1. Yeni Rakipler İçin Piyasaya Giriş Engellerinin Varlığı

Önemli ölçüde giriş engelleri ile korunan sektörlerdeki firmalar, rekabetçi koşulların kendilerini zorlayacağı hususlara pek özen göstermeyecekleri ve kendilerini yenileme ihtiyacı duymayacakları için, giriş engelleri HMYS'ne uygun ortamın oluşmasını güçleştirir (22, 28, 30).

#### 2.3.2. Benzer Ürünlere Sahip Rakiplerin Sayıca Çokluğu

Benzer ürünler üreten firmaların sayıca çokluğu, her bir firma için ürün yaşam alanının (Survival Zone) daralması anlamına gelmektedir. HMYS'nin başarıyla uygulanması için uygun ortam sağlayan faktörlerden biri de, ürün yaşam alanlarının daralmasıdır (16, 22). Çünkü, dar ürün yaşam alanlarında uzun süre maliyet lideri ya da farklılaştırıcı olarak kalmak mümkün değildir. Dar ürün yaşam alanları, yaşamsal üçlünün birbirleriyle uyumlu biçimde yönetilmesini zorunlu hale getirir. HMYS açısından, benzer ürün üreten rakiplerin çok olduğu sektörler, az olan sektörlerle göre daha olumlu bir ortamı oluşturmaktadır.

#### 2.3.3. Tedarikçi Firmaların Çokluğu

HMYS'nin önemli fonksiyonlarından biri de, firmanın dışardan temin edeceği hammadde, malzeme ya da parçaların fiyatlarını belirlemesidir. Firmanın dışardan temin edeceği bu girdiler için belirlediği hedef maliyetler, tedarikçi firmaların satış fiyatlarını oluşturur. Bu anlamda tedarikçi firmaların sayıca çokluğu, sistemin oluşumu için gereklidir (24). Bu nedenle, HMYS'ne geçiş ve başarılı bir uygulama açısından, tedarikçi firma sayılarının çok olduğu sektörler, az olan sektörlerle nazaran, daha olumlu şartları ihtiva etmektedirler.

#### 2.3.4. Değer Zincirinin Üyeleri Arasında Yakın İşbirliği Tesis ve Sürdürme İmkânı

Bir bakış açısından HMYS, müşterilerinin ürünle ilgili isteklerini ana firmalar arasında dağıtan ve bu firmaları müşteri istekleri doğrultusunda yeniden yapılandıran bir mekanizmaya sahiptir (3, 15, 31, 22). HMYS uygulamaları sürdürülürken değer zincirinin bir bölümünde meydana gelen iyileştirmeler ve sıkıntılar paylaşılmakta, üyeler gerektiğinde birbirlerinin her türlü imkanlarından yararlanmaktadırlar (20). Bu itibarla, HMYS'nin başarıyla uygulanmasını sağlayan faktörlerden birinin de, değer zincirinin üyeleri arasında yakın işbirliği tesis ve sürdürme imkanı olduğunu söylemek mümkündür.

## 2.4. Ürün Profili

Ürün profiline ilişkin değişkenler, HMYS'ne geçiş ve uygulamanın başarısı için uygun bir zemin oluşturan ürün özelliklerine işaret etmektedir. Bu özelliklerin ayrıntısı, aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

### 2.4.1. Ürün Ömrünün Kısalığı

Ürün ömürlerinin kısalması; sürekli yeniliğin desteklenmesi, ürünle ilgili hata yapma ve sonradan düzeltme fırsatına imkan vermemesi ve ürünle ilgili yönetim çabalarının tasarım aşamasına kaydırılmasına olanak tanınması gibi nedenler yüzünden HMYS için uygun bir ortam oluşturmaktadır (11, 8). Açıklanan bu nedenlerden dolayı, HMYS'nin başarısı için ömürleri kısa olan ürünler, uzun olanlara oranla, daha uygun şartlar oluşturmaktadır.

### 2.4.2. Ürün Karmaşıklığı (Complexity)

Basit ürünlere nazaran karmaşık ürünler; daha çok yatay entegrasyon, daha çok tasarım faaliyeti, daha çok maliyet, daha çok bilgi ve daha yetenekli işgücü gerektirdiği için, HMYS'nin başarılı bir biçimde uygulanmasına destek olmaktadır (13, 12, 31).

### 2.4.3. Ürün Maliyetinin Kompozisyonu

HMYS parça düzeyinde hedef maliyet yönetimi süreçleri yardımıyla dışarıdan temin edilecek girdilerin fiyatlarını belirlediği için, ürün maliyetleri içinde dışarıdan temin edilen girdilerin ağırlıklı olması durumunda, bir maliyet yönetim tekniği olarak etkinliği daha fazla olacaktır. Bu sebeple, HMYS'nin başarıyla uygulanması için gerekli koşullardan birini de, mamul maliyetleri içerisinde dışarıdan temin edilen kısımların oransal büyüklüğüdür.

### 2.4.4. Ürün Çeşitliliği

Ürün çeşitliliği; daha fazla yatırım, daha çok tasarım ve daha çok tasarım bütçesi ve piyasalar ile daha yakın işbirliği gerektirdiği için, HMYS'in başarıyla uygulanması için daha uygun bir ortam oluşturmaktadır (32).

### 2.4.5. Üretim Öncesi Maliyetlerin Büyüklüğü

Bir bakış açısından maliyetler, üretim öncesi maliyetler, üretim maliyetleri ve üretim sonrası maliyetler olarak sınıflandırılabilir. Mamul ömürlerinin kısalmasına paralel olarak, üretim öncesi maliyetler, büyüklük bakımından, daha önemli hale gelmektedir. Doğal olarak, maliyet yönetimi açısından da üretim öncesi aşama (tasarım aşaması) daha önemli hale gelmektedir. Bu çerçevede HMY düşüncesinin esasını, maliyetlerin tasarım aşamasında yönetilmesi oldu-

ğu söylenebilir (33, 13). Bu sebeple, üretim öncesi maliyetleri yüksek olan ürünler, yüksek olmayanlara göre HMYS'nin başarısı için daha uygun bir koşulu sağlamaktadırlar.

#### 2.4.6. Ürün Tasarım Süreçlerinin Kısılalığı

Ürün tasarım süreçleri uzadıkça, HMYS'nin yol açtığı maliyetler yararlarını dengeler hale gelebilmektedir (34). Bu itibarla, tasarım süreçleri nispeten kısa olan ürünler, olmayanlara oranla HMYS'nin başarıyla uygulanması bakımından daha uygun bir ortam oluşturmaktadır.

#### 2.5. Firma Profili

Firma profiline ilişkin değişkenler, hedef maliyet yönetiminin başarıyla uygulanmasına yol açan firma içi koşullar olarak tanımlanabilir. Bu koşullar, aşağıdaki gibi sıralanabilir.

##### 2.5.1. Üretim Teknolojisinin Hızlı Değişimi

Her alandaki değişimin bir sonucu da, üretim teknolojilerinin hızla demode olmasıdır. Bu durum, yatırımların kârlılığını en önemli işletme problemi olarak gündeme getirmektedir. Bu nedenle ürün satış fiyatlarının yalnız tüketicinin kabul edebileceği limitlerde olması değil, yatırımların kârlılığının beklenen seviyede gerçekleşmesini sağlayacak kâr marjını içermesi de gereklidir. Ürünlerin çok kısa ömürlü olduğu günümüzde, ürünlerle ilişkili zararlara uzun süre katlanmak mümkün değildir. Teknolojinin hızla değiştiği ortamlar, HMYS'nin başarılı olmasına neden olmakta ve teknolojinin nispeten istikrarlı olduğu ortamlara göre avantaj teşkil etmektedir. Çünkü HMYS'nin öncelikli amacı, ürünlerden elde edilmesi planlanan kârın garanti altına alınmasıdır (35, 32).

##### 2.5.2. Üretim Teknolojisinin Pahalılığı

Hedef maliyet yönetimi, tasarlanacak ürünün satış fiyatında üründen beklenen kâr marjının çıkarılarak hedef maliyetinin hesaplanmasını gerektirmektedir. Klasik fiyatlandırma yaklaşımına bir alternatif olan bu yaklaşım, pahalı teknolojilerin hızla demode olmasının da bir gereğidir (33, 13). Bu nedenlerle, HMYS'nin doğuşuna ve uygulanabilirliğine imkan sağlayan faktörlerden biri de, teknolojinin pahalı olmasıdır. Diğer bir ifadeyle pahalı teknoloji, ucuz teknolojilere oranla, HMYS için daha uygun firma ortamını oluşturmaktadır.

##### 2.5.3. Tedarikçi Firmalar Üzerindeki Fiyat Belirleyiciliği

Ürünler karmaşık hale geldikçe, bir ürünün diğer firmalardan temin edilen kısımları artmaktadır. Çünkü, hiçbir firma ürünü tek başına üretecek uzmanlığa sahip olamamaktadır. HMYS'nin önemli fonksiyonlarından biri de, diğer fir-

malardan temin edilecek ürün parçalarının satış fiyatlarını belirlemektir. Bu ilişkinin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi, ürünün bir kısım parçalarını tedarikçi firmalardan temin etmek durumunda kalan ana firmanın, tedarikçiler üzerinde fiyat hakimiyeti kurmasına bağlıdır. Bu hakimiyet, genel olarak, tedarikçi firmalara önemli ölçüde iş temin eden ana firmanın onlar için vazgeçilemez oluşundan kaynaklanmaktadır (36, 37). Bir diğer ifade ile tedarikçi firmaların yaşayabilmeleri büyük ölçüde ana firmadan sipariş almalarına bağlı olmalıdır. Tüm bu nedenlerle, HMYS'nin uygulanabilirliğine imkan sağlayan faktörlerden biri de, tedarikçi firmalar üzerinde fiyat belirleyiciliğini mümkün kılan firma koşulları olmaktadır.

#### **2.5.4. Departmanlar Arasında Sonuca Yönelik İşbirliği Tesis ve Sürdürme İmkânı ile Çapraz İşlevsel Takımların Oluşturulması**

HMYS yaklaşımında, firma içi uzmanlık alanları çok önemsenir. Ancak, bir departmanın diğerlerinden bağımsız olarak çalışmasına izin verilmez. Tüm bölümler arasında sonuca dayalı işbirliği tesis etme ve sürdürme şarttır (35, 15, 14, 32). Müşteri açısından sonuç, istenilen üründür. Firma açısından, hedeflenen kârdır. Örneğin tasarım departmanı; maliyetleri, pazarlanabilirliği, üretilebilirliği, müşterileri ve tedarikçileri hesaba katmak zorundadır. Bu zorunluluk hem ilgili departmanın diğer departmanlarla sıkı bir işbirliğini hem de çapraz işlevsel takımların oluşturulmasını gerektirir (38). Çünkü HMYS yaklaşımında, her hangi bir konuya, soruna ve sorunun çözülmesine ilişkin eylemler, çapraz işlevsel takımlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu takımların oluşumunda firmanın içinden ya da dışından katılımcılar; konunun, sorunun ve çözüme ilişkin eylemlerin önemine göre yer alabilir. Örneğin Goodyear Tire&Ruber firmasında çapraz işlevsel takımların üyeleri ürün teknolojisi, üretim, pazarlama, lojistik ve muhasebe finansman departmanlarından seçilmekte ve tüm maliyetlerin sorumluluğunu üstlenmektedir (38). ABD'de yapılan bir araştırma ise, HMY uygulayan firmaların çapraz işlevsel takımlarını oluştururken; tasarım mühendisleri, üretim mühendisleri ile muhasebe ve finansman elemanlarından kesinlikle; ürün planlama ile pazarlama ve satış elemanlarından sıklıkla; kalite güvence ve servis mühendislerinden bazen; dağıtım ve lojistik elemanlarından ise, nadiren yararlandıklarını ortaya koymaktadır (4).

#### **2.5.5. Hedef Pazarları Analiz Edebilme Yeteneği**

Küresel olarak değerlendirildiğinde genel olarak mal ve hizmet arzının, bu mal ve hizmetlere olan talepten daha fazla olduğu görülmektedir. Bu ve benzer piyasa koşulları, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan malların satılmasına imkan verir. O halde, üretilmesi düşünülen malların kalite, fiyat ve

işlevleri ile özelliklerinin müşteriler tarafından yönlendirilmesi fikrinin, başarılı ürün takdimleri için son derece önemli olduğu kabul edilebilir. Başarılı ürün takdimini garanti altına almak için gerekli olan bilgiler; pazar, müşteri, rakip ve ürünlerinin analizinden elde edilebilir. Bu husus, pazara yeni ürün sunmanın neredeyse sürekli hale geldiği HMYS ortamları için hayatidir (8, 3, 39, 40). Sonuç olarak, HMYS uygulamasının başarısını yönlendiren faktörlerden biri de hedef pazarların, ürünler, müşteriler ve rakipler bakımından analiz edilebilmesidir.

### **2.5.6. Çalışanların Birden Fazla Görevi Yerine Getirebilmesi**

Çalışanların gerektiğinde birden fazla görevi yapabilme yeteneğine sahip olmaları, yalın üretim (Lean Production) anlayış ve uygulamalarının doğal sonucudur. Klasik ortamlara nazaran, ürün çeşitliliğinin önemli ölçüde arttığı HMYS ortamları için bu yetenek, başarılı uygulamaya sahip firmalar tarafından önemsenmektedir. Bu itibarla, çalışanlarına birden fazla alanda uzmanlık kazandırmış olan firmalar, diğerlerine oranla HMYS uygulamasının başarısını garanti altına alan koşullardan birini sağlamış olmaktadır (14, 38, 23).

### **2.5.7. Sürekli iyileştirme Ortamının Varlığı**

Hedef maliyet yönetim sisteminin uygulandığı firmalarda, ürünün önceden belirlenen hedef maliyete nasıl üretileceği sorunu, sürekli olarak çözüm üretilmesi gereken hususlardan en önemlisi olarak algılanmaktadır. HMYS anlayışına göre çözüme en yakın olan kişiler, soruna en yakın olan kişilerdir. Bu yüzden çözüm alternatifleri konusunda her çalışanın etkin katılımı, özellikle istenir ve teşvik edilir (15, 14). Bu koşullar altında HMYS'nin başarıyla uygulanmasını garanti altına alan işletme içi faktörlerden biri de, her düzeyde çalışanın etkin katılımını mümkün hale getiren, onları özellikle destekleyen, teşvik ve takdir eden sürekli iyileştirme ortamının varlığıdır. HMYS uygulamasının başarısı için; böyle kültüre sahip firmalar, olmayanlara oranla, daha uygun bir firma ortamını oluşturmaktadırlar.

### **2.5.8. Üst Yönetim Desteği**

Gerçekleştirilmeye ya da uygulanmaya çalışılan her yeni yöntem ya da yeniliğin, üst yönetimin desteği olmaksızın başarıyı yakalaması mümkün değildir. Bu yüzden üst yönetim tarafından kabul edilen ve desteklenen yeniliklerin uygulanma şansının çok daha yüksek olduğu iddiası (14, 28) geniş oranda kabul görmektedir. Bu bakımdan üst yönetimin desteği, HMYS'nin başarısı için büyük bir önem arz etmektedir.

**Tablo 1: Değerlendirme Formu**

| Sıra No | DEĞİŞKENLER  |                         |              |            |             |                        |
|---------|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|         |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1       | Firmamız çok yoğun rekabet şartlarında çalışmaktadır   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 2       | Pazara, rakiplerimizden daha hızlı yeni ürün sunmak çok önemlidir  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 3       | Ürün satış fiyatlarımızın belirlenmesinde müşteriler belirleyici konumdadır  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 4       | Ürün satış fiyatlarımız dolar bazında düşme eğilimindedirler   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 5       | Ürün fiyatlarıdaki düşme eğilimini, ürün işlevlerini artırarak dengelemek yoğun olarak kullandığımız bir stratejidir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 6       | Sektörümüzdeki rekabet, kaliteli ürünleri düşük fiyatla sunmayı zorunlu kılmaktadır.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 7       | Rakip firmalar, pazarlara girişte hiçbir engelle karşılaşmazlar.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 8       | Sektörümüzde firmamıza benzer kalite ve özellikle ürünler sunan firmalar sayıca çoktur.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 9       | Ürünlerimizin dışarıdan temin ettiğimiz kısımlarını sağlayabilecek firmalar sayıca çoktur.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 10      | Tedarikçi firmalar, firmamız ve müşterilerimizden oluşan değer zincirimizin birimleri arasında aynı amaçlara ulaşmaya yönelik işbirliği tesis etme ve sürdürme imkanı çok yüksektir.                   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 11      | Müşterilerimizin zevk anlayışlarındaki değişim çok hızlıdır.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 12      | Müşterilerimizin benzer ürünler arasındaki kalite ve işlev farklarını tespit yetenekleri çok gelişmiştir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 13      | Hedef müşterilerimiz, yeni ürünlerin taşınması gerekli özellikleri ve işlevleri anlama ve ifade etme konusunda çok yeteneklidirler.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 14      | Müşterilerimizin ürünlerimize gösterdikleri sadakat çok düşük düzeydedir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 15      | Müşterilerimiz satın alma tercihlerini kolaylıkla rakip ürünlere yönlendirebilmektedir   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 16      | Ürün yelpazemiz çok geniştir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 17      | Ürünlerimizin ömürleri çok kısadır.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 18      | Ürettiğimiz ürünler çok karmaşıktır (Basit değildir).  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 19      | Ürünlerimizin gerektirdiği Ar-Ge vb. üretim öncesi maliyetler çok yüksektir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 20      | Ürün maliyetlerimiz içerisinde diğer firmalardan temin ettiğimiz madde, malzeme ve parçaların oransal (%) payı çok yüksektir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 21      | Firmamızda yeni ürün tasarımı için gereken süre çok kısadır.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 22      | Kullandığımız teknoloji hızla değişmektedir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 23      | Kullandığımız teknoloji çok pahalıdır.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 24      | Firmamızın, iş yaptırıldığı diğer firmalar üzerindeki fiyat belirleyiciliği çok yüksek düzeydedir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 25      | Firmamızın, iş yaptırıldığı diğer firmalar (departman) arasında aynı amaca ulaşmaya yönelik işbirliği tesis etme ve sürdürme imkanı çok yüksektir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 26      | Firmamızda hedef pazarları analiz etmeye ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik faaliyetlerden sıkça yararlanılmaktadır.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 27      | Firmamız çalışanlarının işyerinde farklı işleri yapabileme potansiyelleri çok yüksektir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 28      | Firmamız, yeni fikirlerin oluşması için çok uygun bir ortam oluşturur. Her türlü soruna çalışanların önerileriyle katılmaları özellikle istenir. Sürekli iyileştirme çabaları teşvik ve takdir edilir. | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 29      | Firmamızda, yararlı olacağı değerlendirilen yeni önerilere üst yönetimde sahip çıkılır ve desteklenir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 30      | Firmamızda, HMYS'ne ilişkin teorik bilgilendirme düzeyi yeterlidir.<br>Firmada HMYS'nin uygulanabilirlik düzeyi (Aritmetik Ortalama):  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

### 2.5.9. Teorik Bilgilenmenin Yeterliliği

Bir firmada yeni bir yönetim tekniği ya da sisteminin uygulanabilmesi, o tekniğin ya da sistemin unsurlarının ve araçlarının yanı sıra, arkasındaki felsefenin bilinmesine ve iyi anlaşılması olmasına bağlıdır. Bu da, ilgili teknik ya da sistem hakkında teorik bilgilenme seviyesinin yeterliliğine bağlıdır (41). Bu bakımdan HMYS'nin uygulanabilirliğine ve sürdürülebilirliğine imkan sağlayan firma içi faktörlerden birini de, konuya ilişkin bilgilenme düzeyinin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Doğal olarak HMYS konusunda yeterli bilgilenme düzeyine sahip firmalar, olmayan firmalara göre, uygulamanın başarısı açısından daha olumlu koşullara sahip olacaktır.

### 3. Değerlendirme Formu

*Değerlendirme formu*, hedef maliyet yönetim sistemine geçişin ön koşullarını oluşturan değişkenlerin toplu olarak yer aldığı ve bu sistemi uygulamayı planlayan firmaların uygulamaya geçmeden önce kendilerini değerlendirebilmelerine imkan sağlayan bir formdur (Tablo 1). Formda hedef maliyet yönetim sisteminin başarısını etkileyen her bir değişken açısından yapılacak değerlendirmeler, 5'li likert ölçeğine göre puanlandırılmıştır. Firma her bir değişken açısından durumunu değerlendirirken, "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden kendine en uygun olanı seçer. HMYS sisteminin uygulanabilirliği bakımından, "kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle uygulanamaz", "katılmıyorum-uygulanamaz", "kararsızım-uygulanabilir", "katılıyorum-uygulanır" ve "kesinlikle katılıyorum-kesinlikle uygulanır" yargılarıyla eşleştirilebilir.

Değerlendirme formu kullanılarak, bir firmanın HMYS'ne geçişte sağlayabileceği başarı ve HMYS'nin uygulanabilirlik düzeyi açısından, genel durumu ölçülebilir. Tüm faktörlere yönelik firma değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması, firmada HMYS'ne geçiş ve başarıyla uygulanabilirliğin düzeyini gösterir. Aritmetik ortalamanın 1'e yaklaşması kesinlikle uygulanmazlığı; 5'e yaklaşması ise, kesinlikle uygulanabilirliği ortaya koymaktadır. Bu koşullar altında 4'den düşük puana sahip faktörlerin uygulanabilirliği olumsuz; üstünde bulunan faktörlerin ise, olumlu etkilediği kabul edilir. Sisteme geçişi ve uygulanabilirliği olumsuz yönde etkileyen faktörlerin önceden görülmesi, düzeltici önlemlerin yoğunlaşacağı alanların belirlenmesi ve böylece sistemden umulan yararların elde edilmesi bakımından değerlendirme formunun kullanılması önemlidir.

Ancak, uygulamaya geçiş için daha kesin sınırların ve bir karar kriterinin ortaya konması yararlı olabilir.

Önerebileceğimiz ilk karar kriterinde; ortalama puanı 1'den büyük ve 2.5'den küçük olan firmaların HMYS'ne geçişte başarı sağlayamayacakları, ortalama puanları 2.5'a eşit ve 3, 5'dan küçük olan firmalarda HMYS'ne geçilebileceği, ancak bu geçişin ve uygulamanın başarılı olabilmesi için bir ön hazırlık döneminin yararlı olacağı, ortalama puanı 3, 5'den büyük olan firmaların ise, HMYS'ne başarılı bir biçimde geçebilecekleri ve uygulamanın başarısı için şanslarının çok yüksek olduğu söylenebilir.

İkinci karar kriterinde ise, ortalama puanı 3'ün altında olan firmaların, HMYS'ne geçiş ve başarılı bir biçimde uygulama şansına sahip olmadığı; 3'e eşit ve 4'den küçük ortalama puana sahip firmaların, HMYS'ni uygulayabilecekleri, ancak bunun için bir ön hazırlık dönemi geçirmeleri gerektiği; ortalama puanı 4-5 arasında olan firmaların ise, 5'e doğru artan bir oranda HMYS'ne geçiş ve uygulama aşamasında yüksek oranda başarı sağlayabilecekleri ifade edilebilir.

Özellikle ülkemizde daha önceden bu yana HMYS'nin uygulaması bulunmadığı göz önüne alındığında, daha katı sınırlar koyan ikinci karar kriteri yönünde yapılacak tercihin, HMYS'ne geçiş ve uygulamanın başarısı için daha önemli bir yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

## 5. Sonuç

Çalışmamızın temel amacı, hedef maliyet yönetim sistemine geçiş ve başarılı uygulama için gerekli olan koşulların belirlenmesi, sınıflandırılması ve firmaların sistem bakımından kendilerini sorgulayabilecekleri geliştirilebilir bir değerlendirme formunun oluşturulmasıdır.

Bu amaçtan hareketle çalışmamızda, başarılı ülke ve firma örneklerinden oluşan çok sayıda araştırma analiz edilerek, beş ana grupta 30 önemli değişken belirlenmiştir. Ana grup sırayla; (1) rekabet çevresi, (2) müşteri profili, (3) sektör profili, (4) ürün profili ve (5) firma profilinden oluşmaktadır.

Bu ana gruplara ait değişkenler, geliştirilebilir bir değerlendirme formu içinde birleştirilerek sisteme geçmeyi ve başarılı bir şekilde uygulamayı düşünen firmaların kendilerini değerlendirmeleri ve böylece beklenmeyen sonuçları önceden kestirmelerini sağlamak mümkün olabilir. Bu amaçla 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiş toplam 30 sorudan oluşan formdan her firma için hesaplanacak aritmetik ortalama, sisteme geçişin ve uygulanabilirliğin düzeyini göstermektedir.



Aritmetik ortalama 1'e doğru kesinlikle uygulanamazlığı, 5'e doğru ise, kesinlikle uygulanabilirliği temsil etmektedir. Bununla birlikte uygulamaya geçiş için daha kesin sınırlar ve karar kriterleri ortaya konması gerekir.

Ülkemiz söz konusu olduğunda, önerilen karar kriterlerinden ikincisi lehinde yapılacak tercihin, sisteme geçmeye ve uygulamaya çalışacak ilk öncülerin başarılı olmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- 1 Tanaka, T., "Target Costing at Toyota", *Journal of Cost Management*, Spring 1993, s. 4-11.
- 2 Gagne, M. L., Discenza, R., "Target Costing", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.10, No.1, 1995, s. 16-22.
- 3 Kroll, K. M., "On Target", *Industry Week*, Vol.24, No. 11 1997, s. 14-22.
- 4 Braxton, P. J., "Target Costing Best Practices", CAIV, LCC, & TOC 1999 Joint Conference, SanAntonio, November 4, 1999.
- 5 Carey, C. C., Ellis, L. W., "Speedy R and D: How Beneficial", *Research and Technology Management*, 1995, s. 45-48.
- 6 Naj, A., "Shifting Gears: Some Manufacturers Drop Efforts to Adopt Japanese Techniques", *The Wall Street Journal*, 7 May- 1993.
- 7 Gaiser, B., "German Cost Management System (Part A)", *Journal of Cost Management*, Nov-Dec.1997, s. 41-46.
- 8 Dutton, J. J., Marx, C. A., "Target Costing", Barry J. Brinker (ED.) *Handbook of Cost Management*, Release 4, 1997, s. D2-1-D2-26.
- 9 Shank, J. K., Ficher, J., "Case Study target Costing as a Strategic Tool", *Sloan Management Review*, Fall 1990, s. 73-82.
- 10 Baker, William M., "The Missing Element in Cost Management: Competitive Target Costing", *Industrial Management*, May-Aprill 1995, s. 29-32.
- 11 Tanaka, M., Yoshikawa, T., Innes, J., Mitchell, F., *Contemporary Cost Management*, 1996, Chapman&Hall.
- 12 Tatikonda, L. M., Tatikonda, M. V., "Tools for Cost Effective Product Design and Development", *Production and Inventory Management Journal*, Second Quarter, Vol.35, No. 2, 1994, s. 22-29.
- 13 Karmarker, U., "Getting Control of Just in Time", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.1989, s. 122-131.
- 14 Bailes, J., Kleinsorge, K. I., "Cutting Waste With JIT", *Management Accounting*, May 1992, s. 28-32.
- 15 Hall, D., Jakson, J., "Speeding Up New Product Development", *Management Accounting*, October 1992, s. 32-36.
- 16 Lee, J. Y., "Use Target Costing to Improve Bottom Line", *CPA Journal*, Vol. 64, No.1, 1994, s. 68-70.
- 17 Kato, Y., "Target Costing Support systems: Lessons from Leading Japanese Companies", *Management Accounting Research*, Vol. 4, 1993, s. 33-47.
- 18 Lorino, P., "Target Costing Part 1: Target Costing-Practice and Implementation", *Articles of Merit 1995 Competition: FMAC Article Award for Distinguished Contribution to Management Accounting*, New York: International Federation of Accountant, 1995, s. 79-99.
- 19 Bayou, E. M., Reinstein, A., "Three Routes for Target Costing", *Managerial Finance*, Vol. 24, No. 1, 1998, s. 28-45.

- 20 Özer, G., "Geleceğin ve Bugünün Maliyetlerini Yönetmenin ve Rekabetçi Kalmanın Yolları: Ürün Yaşam Seyri Maliyetlemesi, Değer Zinciri ve Yalın Üretim Perspektifinden Bir Maliyet Yönetim Modelinin Geliştirilmesi", 7. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 23-26 Kasım 2000, Kızılcahamam- Ankara.
- 21 Cooper, R., "Look Out Management Accountants", Management Accounting, Vol. 77, Issue 11, 1996, s. 20-27.
- 22 Cooper, R., Chew, B. W., "Control Tomorrow's Cost Today's Design", Harvard Business Review, Jan-Feb. 1996, s. 88-97.
- 23 Schmelze, G., Geier R., Buttross, T. E., "Target Costing at ITT Automotive", Management Accounting, December, Vol. 78, No. 6, 1996, s. 26-30.
- 24 Cooper, R., Yoshikawa, T. "Inter-organizational Cost Management Systems: The Case of Tokyo-Yokohama-Kamakuru Supplier Chain", International Journal of Production Economics, 1994, s. 51-62.
- 25 Noble, S., Tanchoco, J. M. A., "Concurrent Design and Economic Justification in Developing A Product", International Journal of Production, Vol. 28. No.7, 1990, s. 12-25.
- 26 Daly, D. C., "The Role of Finance in Strategy Deployment", Management Accounting, November 1996, s. 64-66.
- 27 Özer, G., Savaş, O., "A New Challenge for business Administration in the New Millennium: Confrontational Competition", First International Joint Symposium on Business Administration: Challenges for Business Administrators in the New Millennium, 1-3 June 2000, Gökçeada- Çanakkale, Turkey, s. 77-87.
- 28 Cooper, R., Slagmulder, R., Target Costing and Value Engineering, Productivity Press, 1997.
- 29 Cooper, R., "Japanese Cost Management Practices", CMA Magazine, Vol.68, issue 8, 1994, s. 20.
- 30 Bhimani, A., Neike, C., "How Siemens Designed its Target Costing System to Redesign its Products", Journal of Cost Management, July/August 1999, s. 28-34.
- 31 Nishiguchi, T., Brookfield, J., "The Evolution of Japanese Subcontracting", Sloan Management Review, Vol. 39, No.1, 1997, s. 89-101.
- 32 Clinton, D. B., Hsu, K., "Linking Manufacturing Control to Management Control", Management Accounting, September 1997, s. 18-23.
- 33 Green, F. A., Johnson, G., "Performance Measures and JIT", Management Accounting, February 1991, s. 50-58.
- 34 Nobeoka, K., Cusomano, A. M., "Multiproject Strategy and Sales Growth: The Benefits of Rapid Design Transfer in New Product Development", Strategic Management Journal, Vol.18, N. 3, 1997, s. 169-186.
- 35 Kato, Y., Boer, G., Chow, C. W., "Target Costing: An Integrative Management Process", Journal of Cost Management, Spring 1995, s. 39-51.
- 36 Newman, R. G., Mckeller, S. M., "Target Costing: A Challenge for Purchasing" International Journal of Purchasing and Material Management, Summer 1995, s. 13-20.
- 37 Cooper, R., When Lean Enterprises Collide, Harvard Business School Press, 1995.
- 38 Gibara, S., "Target Costing at Goodyear", International Journal of Strategic Cost Management, Spring 1999, s. 49-52.
- 39 Artto, K. A., "Life Cycle Cost Concepts and Methodologies", Journal of Cost Management, Fall 1994, s. 28-33.
- 40 Ansari, S., Bell, J., Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management, Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I), 1995.
- 41 Savaş, O., Hedef Maliyet Yönetim Sisteminin Türk Hazır Giyim Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü 2002.

# TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU ORGANLARI

## YÖNETİM KURULU

- Başkan** : Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ  
Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Dekanı
- Başkan Yrd.** : Dr. Selim YÜCEL  
T. Şeker Fabrikaları A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
- Muhasip Üye** : Yrd. Doç. Dr. Nurettin PARILTI  
G.Ü.İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
- Üye** : Prof. Dr. Kadir ARICI  
Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürü
- Üye** : Prof. Dr. Burhan AYKAÇ  
G.Ü.İ.İ.B.F. Dekanı
- Üye** : Doç. Dr. Nevzat AYPEK  
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : Erol DOK  
Ziraat Yüksek Mühendisi, İş Adamı
- Üye** : Prof. Dr. Celal ER  
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ  
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : İrfan GÜNDOĞDU  
T.Tarım Kredi Koop. Merkez Birliği Genel Müdürlüğü  
Yayın Tanıtım Müdürü
- Üye** : Yavuz KOCA  
T.M.O. Genel Müdür Yardımcısı
- Üye** : Prof. Dr. Ahmet ÖZÇELİK  
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : Dr. Eyüp SERİN  
Pankobirlik Genel Müdürlüğü Ticaret Müdür Yardımcısı
- Üye** : Doç. Dr. Harun TANRIVERMİŞ  
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : Nevzat USLUCAN  
T.K.B. TÜGEM Daire Başkanı

## DENETLEME KURULU

- Başkan** : Özdemir ÜNSAL  
Emekli Bankacı
- Üye** : Erol DEMİR  
Mali Müşavir
- Üye** : Durmuş YURTOĞLU  
Pankobirlik Genel Müdürlüğü Ticaret Müdürü

## HAYSİYET DİVANI

- Başkan** : Nurettin HAZAR  
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı
- Üye** : Vedat KOÇ  
T.Tarım Kredi Koop Sakarya Bölge Müdürü
- Üye** : Hüsnü POYRAZ  
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı

Yönetim Kurulu herhangi bir maaş, ücret ve hakka huzur almamaktadır.  
Kurum organlarının üyelerinin isimleri soyadı sırasıyla yazılmıştır.

# TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU'NUN YAYINLARI

KDV DAHİL FİYATI

|     |  |               |
|-----|--|---------------|
| 1.  | 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu Uygulamasında Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları (VI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğler)          | 1.500.000 TL. |
| 2.  | Kooperatif Şirketler (Yayın No. 30)  | 1.000.000 TL. |
| 3.  | Çeşitli Ülkelerde Toprak Reformu Uygulamaları (Yayın No. 34)   | 1.500.000 TL. |
| 4.  | Kooperatifçilik ve İlkokul (Yayın No. 38)  | 1.000.000 TL. |
| 5.  | Kooperatifçilik Bilgisi (Yayın No. 40)   | 1.000.000 TL. |
| 6.  | Büyük Mağazacılık ve Tüketim Kooperatifçiliği (Yayın No. 41)   | 1.500.000 TL. |
| 7.  | Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler Karşısında Türkiye'de Kooperatifçilik Politikası IX. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 42) | 1.000.000 TL. |
| 8.  | Türk Kooperatifçiliği Üzerine Düşünceler (Yayın No. 43)  | 1.500.000 TL. |
| 9.  | X. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 44)   | 1.500.000 TL. |
| 10. | Atatürk ve Kooperatifçilik (Yayın No. 45)  | 1.000.000 TL. |
| 11. | The Cooperative Movement in Turkey and Its Exoected Development (Yayın No. 46)   | 1.000.000 TL. |
| 12. | Türkiye Ekonomisinde Tarımsal Amaçlı Kooperatifçilik İşletmeleri (Yayın No. 48)  | 2.000.000 TL. |
| 13. | Kooperatiflerin Dış Ticaret Açısından Milli Ekonomiye Katkıları (Yayın No. 49)   | 2.000.000 TL. |
| 14. | Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Yönetim (Yayın No. 50)  | 1.500.000 TL. |
| 15. | Çorlu İlçesi Seymen Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Grup Tanımının Ekonomik Analizi (Yayın No. 52)  | 1.500.000 TL. |
| 16. | Vakıflar Tüzüğü (Yayın No. 53)   | 1.000.000 TL. |
| 17. | Karınca Dergisi Kooperatifçilikle İlgili Bibliyografya (Yayın No. 55)  | 1.500.000 TL. |
| 18. | XI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 57)  | 2.000.000 TL. |
| 19. | XI. International Turkish Cooperative Congress-Papers (Yayın No. 59)   | 2.000.000 TL. |
| 20. | Türkiye'de Kooperatifin Verimli Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey Bütünleşme Hareketleri (Yayın No. 60)   | 2.000.000 TL. |
| 21. | Tarımsal Üretimde Kooperasyon ve Türk Tarımına Uygulanabilirliği (Yayın No. 61)  | 1.500.000 TL. |
| 22. | Marketin Functions On Foreign Trade in Turkey and In The United States of America (Yayın No. 63)   | 2.000.000 TL. |
| 23. | "Dünyada Mekan" Konut Kooperatifleri - Seminer - Tebliğler (Yayın No. 64)  | 1.500.000 TL. |
| 24. | "Altın Bilezik" Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 65)  | 1.500.000 TL. |
| 25. | "Bir Lokma Bir Hırka" Tüketim Kooperatifleri - Seminer Tebliğler (Yayın No. 65)  | 1.500.000 TL. |
| 26. | XII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 67)   | 1.500.000 TL. |
| 27. | XII. International Turkish Cooperative Congress-Papers (Yayın No. 68)  | 2.000.000 TL. |
| 28. | Türkiye'de Tüketim Kooperatiflerinin Bugünkü Durumu, Alınması Gereken Tedbirler - Araştırma (Yayın No. 70)   | 2.000.000 TL. |
| 29. | Anadolu Basınında Kooperatifçilik (Yayın No. 71)   | 2.000.000 TL. |
| 30. | Bütün Değişiklikleriyle Kooperatifler Kanunu (Yayın No. 72)  | 2.000.000 TL. |
| 31. | Türkiye'de Sendikal Faaliyetler İçindeki Tüketim Kooperatiflerin Durumu ve Gelişme İmkânları - Araştırma (Yayın No. 73)                                  | 1.900.000 TL. |
| 32. | Yeni Seminer - Tebliğleri - (Kooperatifçilik Dergisi Özel Sayısı)  | 2.000.000 TL. |
| 33. | Türkiye'deki Kooperatiflerin Avrupa Topluluğu Bünyesine Entegrasyonu - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 74)   | 1.500.000 TL. |
| 34. | "Kooperatifler ve Özelleştirme" - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 75)  | 1.500.000 TL. |
| 35. | XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 76)   | 1.500.000 TL. |
| 36. | XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğler (Yayın No. 77)  | 2.000.000 TL. |
| 37. | Kooperatif Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu (Yayın No. 78) (1991 Yılı)   | 2.400.000 TL. |
| 38. | 1992 Kooperatifçilik Yılığ (Yayın No. 80)  | 2.400.000 TL. |
| 39. | XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğleri (Yayın No. 81)   | 2.500.000 TL. |
| 40. | XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğleri (Yayın No. 82)  | 2.500.000 TL. |
| 41. | Milli Hakimiyetin İktisadi, Sosyal ve Kültürel Temelleri Sempozyumu Tebliğleri (Yayın No. 83)  | 2.500.000 TL. |
| 42. | 1983 Kooperatifçilik Yılığ (Yayın No. 84)  | 2.000.000 TL. |
| 43. | 1994 Kooperatifçilik Yılığ (Yayın No. 85)  | 4.200.000 TL. |
| 44. | XV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 86)   | 4.200.000 TL. |
| 45. | XV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğler (Yayın No. 87)  | 4.200.000 TL. |
| 46. | Türkiye'de Kooperatifçilik (Yayın No. 88)  | 4.200.000 TL. |
| 47. | XVI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 89)  | 1.500.000 TL. |
| 48. | XVI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğler (Yayın No. 90)   | 4.200.000 TL. |
|     | <i>Not: Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları, öğrenci, öğretmen ve öğretim üyelerine %25 iskontolu olarak satılır.</i>                                  | 4.200.000 TL. |

| DERGİLER    | KARINCA                     | KARINCA KARDEŞ   | KOOPERATİFÇİLİK | COOPERATION IN TÜRKİYE |
|-------------|-----------------------------|------------------|-----------------|------------------------|
| Adet (TL)   | 2.500.000                   | Karınca'nın Eki  | 4.000.000       | 10.000.000             |
| Adet (\$)   | 2                           | olup parasızdır. | 4               | 8                      |
| Adet (EURO) | 2,5                         |                  | 5               | 10                     |
| Yıllık (TL) | 25.000.000                  |                  | 16.000.000      | 20.000.000             |
|             | (12 sayı ve Karınca Kardeş) |                  | (4 Sayı)        | (2 Sayı)               |

Yayın İsteme Adresi: Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın, Yayın, Araştırma, Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Mithatpaşa Caddesi No. 38/A 0642 • Tel: 0.312. 435 98 99 - 435 96 91 • Fax: 0.312. 430 42 92

Yayın bedeli yatırmak için Banka Hesap No: T.C. Ziraat Bankası Mithatpaşa Şb. 609442 - ANKARA

Not: PTT ile yayın isteyenlerin; PTT masrafı dahil, yayın bedelini hesabını yatırdıklarına dair makbuzlarını talep dilekçelerine eklemeleri halinde yayınlar ödemesi olarak gönderilir.