

**YIRMİBİRİNCİ YÜZYILDA FİNANS FONKSİYONUNUN
GELİŞİMİ VE FİNANS YÖNETİCİSİNİN PROFİLİ**

Adem Utku ÇAKIL

**İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

87430

**Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav
Yönergesi'nin**

**İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
olarak hazırlanmıştır.**

**MALATYA
Mart, 1999**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İş bu Çalışma, jürimiz tarafından İşletme
Anabilim dalında BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
olarak kabul edilmiştir.

Başkan' Prof. Dr. Şener DİÇEK
Adı, Soyadı ve Unvanı

Üye M. Balkas
Adı, Soyadı ve Unvanı Yrd. Doç. Dr. M. Cem DANAÇI

Üye _____
Adı, Soyadı ve Unvanı

Yrd. Doç. Dr. Recep KARASULU
Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim
üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../1999

İmza
Adı Soyadı ve Unvanı

Enstitü Müdürü

Önsöz

Her şeyden önemlisi, derinliğine düşünen, ufku geniş olması gereken, işletme ve muhasebe bilgisine sahip, fon veya finansman yöneticilerinin, geleceği, (*Örneğin; değişen çevre, maliyet, teknoloji, bilgi sistemi, ticaret, para, pazar, iletişim, yaşayış, ekonomi, hükümet, toplum vb. gibi*) değişik açılardan inceleyerek, çalışmamı, geçmişin tahlili, geleceğin tahmini şeklinde yaptım.

Bunun benim yaşayışımda önemli bir öncelik olmasını, geleceğime ve geleceğimize yararlı olacağına inandım.

Birçok Gelecek Bilimci (Futurist) nin yayınlarını yeniden gözden geçirdiğim bu çalışmamda, kimilerinin gelecek öngörülerinin iyimser, kimilerinin ise, kötümser öngörülere sahip olduğunu müşahede ettim.

Önceden okuduğum yayınları bu çalışmayla değerlendirme, kimi yerde ise, karşılaştırma yaparak eleştirme imkânı buldum.

Kuşkusuz bir şeyler değişiyordu. Ama biz kesinlikle bireylerin yeni fenomenlere dönüştüğünü ve bununun yaşayışımızın doğası gereği ile değiştiğini biliyorduk. Ancak, bilmediğimiz bir şey vardı. O da değişimi nasıl fark edeceğimizdi. Bu çalışmayla değişimin nasıl fark edileceğini ortaya koymaya çalıştım.

Piyasada gördüğüm yapının zorlayıcı değişikliklere, firmaların ayak uydurma çabalarının ya yetersiz ya da bilinçsiz kaldığını, belirtmek isterim. Bu çalışmayla, ülkemizin önemli bir sorunu ve sanayileşememenin handikabı olan fon bulma ve fonları yönetme açısı ile kurumsallaşma ve kurum olma çabalarına ışık tutacağına inanıyorum.

Belki bu çalışmayla bende dönüşümün ve değişimin devingenliğine kapıldım. Yoğun çalışma, okuma ve yazma güdüsü arasındaki çelişki ve kaos, kesin bildiklerime ket vurdu. Bazı önemli unsurları ve incelikleri göremedim. Bazı yerlerde yüzeysel, bazı noktalarda derinliğine inceleme çabalarına girdim. Bu kusurum, o konunun önemi veya benim önemli gördüğümünden gelebilir. Bu kusurları hoş görmeyi ve beni eleştirmeyi salık veririm.

Biliyorum ki, Yazmak, tek yönlü iletişim biçiminin en buyurgan türüdür. Bilgi' nin hegemonyacı yapısı da yazmanın bu yapısını etkinleştirir. Bu nedendir ki, okuma eylemi, kendi başına edinilen ve pasif bir etkinlik olarak karşımıza çıkar.

Bu düşünce ile, yüreğini ve beynini özgürleştirmeye çalışanlar ve hikmet arayışı içinde bütün ön yargılardan arınmayı bir erdem olarak kabul edenlerden tek isteğimin, değerlendirmelerin gelecek ve geleceğimize yönelik yapıcı eleştiriler ve değerlendirmeler olmasıdır.

Çalışmanın Amacı. Gelecekle ilgili tahminde bulunmak, geleceğe bakmak tarihin her döneminde insanoğlunun vazgeçemediği bir uğraş olmuştur. Bu iş önceleri, kristal kürenin başında falcılara veya gökyüzündeki işaretleri okuyabilme ayrıcalığına sahip astrolog-kahinlere düşerken, son dönemlerde daha sofistike yöntemlere başvuran “Futürologlar” a kalmıştır.

Geleceğin yapılanması söylenenlere nazaran daha dinamik fenomenlerin etkisi altındadır ve çok daha sinerjiktir. Bu yönüyle geleceğimiz Ne bilgi toplumuna ne de sanayi toplumunun unsurlarına benzeyecektir. Ne gelecek gibi geleceği ne de geçmiş gibi geçmiş andırmaktadır.

İşte bu anlamda çalışmamız geleceğin yapılanmasının finansal kesimde oluşturacağı gelişmenin açıklanması gayretinden ibarettir. En yoğun çalışan Futürologlar dahi gelecek hakkında kehanetten çok kestirimlere varmayı kendilerine amaç edinmişlerdir. Bu çalışmada, yapılan geleceğin kısa zamanlı bir fotoğrafını çekip yorumlamaktır.

Çalışmanın Organizasyonu. Çalışmam birbirini takip eden üç bölümden oluşmuştur. *Birinci bölümde*, finans fonksiyonunun kısa bir tarihi ile tanımı verilmiş ve finans yönetimi anlatılmıştır. Bu daha ziyade teorik bir yaklaşımla özetlenmiş ve bugüne değin gelen finansal süreç anlatılmaya çalışılmıştır. Yine ilk bölümde mevcut finans yöneticilerinin yapısı ve işlevleri özetlenmiş ve finans yöneticileri tanımlanmaya çalışılmıştır. *İkinci bölümde*, değişim ve dönüşümün, seçilmiş konulara göre analizi yapılmıştır. Gelecekte işletmelerin gündemine yoğunlukla oturacak olan bu konuların her biri başlı başına bir tez konusudur ancak geleceğin finansının bu ilişkilere bağlı olması nedeni ile bu konular yüzeysel olarak taranmıştır. *Üçüncü bölüm*, bir sonuç niteliğinde düşünülmüş olup, tamamiyle geleceğin finans fonksiyonuna ve finansal yönetiminin tanımlanmasına ayrılmıştır. Ayrıca, Risk konusu bir başlık altında incelenmeye çalışılmıştır. Geleceğin en belirleyici unsuru niteliğindeki risk konusu, geleceğin finans fonksiyonu temeliyle de ilgili olması sebebiyle özel önem arz etmektedir.

Teşekkür. Çalışmamın oluşmasında bir çok insanın emeği vardır. Bu sebeple her şeyden önce aşağıda ismini saymadığım bu insanlara şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın şekillenmesinde, özellikle bilimsel sürecin aksettirilip, bilgilerin bu sürecin içine oturtulmasındaki faydalarından dolayı Sayın Hocam, **Prof. Dr. Şener DİLEK** 'e vermiş olduğu katkılarından dolayı, bunca yıldan beri öğrendiklerimi sınamam gerektiğini ve olaylara çok yönlü, disiplinli bakmamı salık veren Sayın Hocam, **Prof. Dr. Hasan KAVAL** 'a ilgilerinden dolayı, Tüm çalışmalarımda beni destekleyen ve ilgilenen Sayın Hocam, **Doç. Dr. Recep GÜNEŞ** 'e bana olan güvenlerinden dolayı, Lisans çalışmamdan beri bana yardımcı olup, bilgilenme ve şekillenme sürecime katkıda bulunan *T.C. İnönü Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. İşletme Bölümü Öğretim Görevlileri ile Çalışanlarına* vermiş oldukları faydalardan dolayı,

Çalışmam esnasında teorik fikir ve eylemlerin pratik alandaki sonuçlarını inceleme ve test etme olanağı sağlayıp, bilgilenme sürecime katkıda bulunan, *Oralgaz Sanayi Ticaret A.Ş.* 'nin **Yönetim Kurulu Başkanı Cemal ORAL** ile *Mal - Sa Gıda Sanayi, Ticaret ve Pazarlama LTD.ŞTİ.* (MABI Bisküvileri) 'nin Genel Müdürü **Mehmet ŞENGÜL** nezdinde tüm Sanayici ve İş Adamlarına,

Eğitim sürecimde ve özellikle çalışmamın oluşmasında sonsuz destek ve alâkalarını esirgemeyen, **S.M. Mali Müşavir Mustafa Bahadır ALTAŞ** 'a,

Bunca yıldan beri benimle sürekli ilgilenip sevgisini, özverisini esirgemeyip, destekleyen **Annem Safiye ÇAKIL** 'a, manevi desteğini veren **Kardeşim Harun D. ÇAKIL** 'a

teşekkür eder saygılarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

I. BÖLÜM : FİNANS FONKSİYONU VE FİNANS YÖNETİCİSİ.....	1
KISIM - I: FİNANS FONKSİYONU	1
I.I.1. GİRİŞ	1
I.I.2. FİNANS KESİMİ (Finansal Piyasalar, Mali Piyasalar)	4
I.I.3. FİNANSAL KESİMİN (Sistemin) UNSURLARI	6
I.I.3.a. Para Piyasası	6
I.I.3.b. Sermaye Piyasası,	7
I.I.3.c. Sermaye Piyasasının Çeşitleri.....	7
I.I.3.d. Finans ve Sermaye Piyasası İlişkisi	8
KISIM - II : FİNANS YÖNETİCİSİ	11
I.II.1. FİRMA ORGANİZASYONU	11
I.II.2. FİNANSAL YÖNETİM	14
I.II.2.a. Finans Yöneticisi	14
I.II.2.b. Görev ve Sorumluluğu	15
I.II.2.c. Yapısı ve Özellikleri.....	17
I.II.3. FİRMA DEĞERİ	18
II. BÖLÜM: DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM.....	22
KISIM – I : MIS (Management Info System) VE KÜRESELLEŞME.....	22
II.I.1. MIS (Management Info System).....	22
II.I.1.1. Giriş	22
II.I.1.2. Yönetim Bilişim Sistemi (MIS)	23
II.I.1.3. Bilgi Sistemleri	27
II.I.1.4. Yönetim Bilgi Sistemi (MIS)'in Temel Kavramları.....	28
II.I.1.4.a. Client / Server (İstemci / Sunucu).....	29
II.I.1.4.b. Re- engineering (Değişim Mühendisliği).....	30
II.I.1.4.c. Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı).....	30
II.I.1.4.d. Downsizing - Rightsizing ve Smartsizing	31
II.I.1.4.e. Systems Integration (Sistem Bütünleştirme).....	32
II.I.1.4.f. "Data Warehouse" (Veri Ambarı)	32
II.I.1.5. MIS Olgusunun Küreselleşmesi (MRP 'den ERP 'ye Geçiş).....	34
II.I.2. KÜRESELLEŞME.....	40
II.I.2.1. Katılıma Doğru	43
II.I.2.2. Küreselleşme ve Finansal Yapı	51
II.I.2.3. Küreselleşme ve İşsizlik	52
II.I.2.4. Küreselleşme ve Dünya Ticareti.....	53
KISIM – II : GELECEK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	57
II.II.1. GELECEĞİN SEKTÖRÜ; SERVİS	57
II.II.2. GELECEĞİN MESLEKLERİ	58
II.II.2.a. Auditing Uzmanı.....	58
II.II.2.b. Risk Mühendisi.....	59
II.II.2.c. Finans Uzmanı.....	59
II.II.2.d. Türev Enstrümanlar Uzmanı.....	59
II.II.2.e. Değerli Taşlar Uzmanı.....	60
II.II.2.f. Altın Brokeri.....	60
II.II.2.g. Future Dealer.....	60
II.II.2.h. Merger & Acquisition Uzmanı.....	60
II.II.2.i. Maket Maker.....	61
II.II.2.j. Sanayi İktisatçısı.....	61
II.II.2.k. Finansal Analist.....	61
II.II.2.l. Real Estate Dealer.....	61
II.II.2.m. Uluslararası Yatırım Dealeri.....	61
II.II.2.n. Finans Dedektifi.....	61

II.II.3. GELECEĞİ ETKİLEYECEK TRENDLER	64
II.II.3.a. Toplumsal Trendler	64
II.II.3.b. Teknolojik Trendler.....	65
II.II.3.c. Eğitim Trendleri	67
II.II.3.d. İşgücü Çalışma Yaşamı Trendleri	68
II.II.3.e. Yönetim Trendleri.....	69
II.II.3.f. Değerler ve Duyarlılıklara İlişkin Trendler	70
II.II.4. GURULAR GELECEĞİ SORGULUYORLAR.	73
II.II.4.a. Peter F. Durcker.....	73
II.II.4.b. Esther Dyson.	76
II.II.4.c. Charles Handy.	77
II.II.4.d. Paul Saffo.	78
II.II.4.e. Peter M. Senge.	79
KISIM – III : GELECEĞİN İŞLETMELERİ VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ	82
II.III.1. GELECEĞİN TİCARETİ	82
II.III.1.a. Elektronik Ticaret (E-Commerce veya Webmerce).....	82
II.III.1.b. Elektronik Ticaret 'in Araçları.....	84
II.III.1.b.i. Sayısal Para	84
II.III.1.b.ii. Elektronik Kredi Kartı Ödemeleri.....	84
II.III.1.b.iii. Elektronik Çek Ödemeleri	84
II.III.1.b.iv. Siber Para	84
II.III.1.c. Geleceğin Pazarlama Süreci ve Unsurları	84
II.III.1.c.i. Küresel Marka İmajı	84
II.III.1.c.ii. Bütünsel Pazarlama İletişimi (BPI)	85
II.III.2. GELECEĞİN TEKNOLOJİLERİ	88
II.III.2.a. Mega Teknolojiler	88
II.III.2.b. Teknoloji'nin Gelecekteki Beklenen Gelişimi	90
II.III.2.b.i. Hidrojen Yakıt Hücreli Araçlar	92
II.III.2.b.ii. Yüksek Isılı Süper İletkenlik	93
II.III.2.b.iii. Genetik Mühendisliği.....	93
II.III.2.b.iv. Biyoniks.....	93
II.III.2.b.v. Sesle Çalışan Bilgisayarlar	94
II.III.2.b.vi. Nanoteknoloji	94
II.III.2.b.vii. Optik Elektronik	94
II.III.2.b.viii. Sanal Gerçek	94
II.III.2.b.ix. Bilgi Otoyolu	95
II.III.2.c. İletişim Teknolojisi	95
II.III.2.d. Ulaşım Teknolojisi	97
II.III.2.e. Organize Teknoloji Bölgeleri ve Teknoparklar	97
II.III.2.e.i. Organize Teknoloji Bölgeleri	98
II.III.2.e.ii. Teknoparklar.....	99
II.III.3. GELECEĞİN İŞLETMELERİ VE SPEKTÜREL YAPILARI	100
II.III.3.a. Gelecekte; Mobil Çalışanlar ve Şirket ile Tümleştirme	105
II.III.3.b. Geleceğin İş Anlayışı.....	105
II.III.3.c. Gelecekte İşyeri Tasarımları ve Düzenleme Çabaları	106
II.III.3.d. Gelecekte; Çalışanların Çalışma Süreleri.....	107
II.III.3.e. Takım Çalışması	108
II.III.3.f. İşletmelerde Yeni Bir Departman; <u>Teknoloji Yönetimi</u>	109
II.III.3.f.i. Yönetimde Yaklaşımlar	110
II.III.3.f.ii. Teknoloji Yöneticileri	110
II.III.3.f.iii. Toplam Verimli Bakım (TVB).....	111
II.III.3.g. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Artan Önemi	113
II.III.3.h. Geleceğin Büroları; Sanal Ofisler.	113
II.III.3.i. Sanal Şirketler.....	115

II.III.3.j. Geleceğin İş İnsanı.....	116
II.III.3.k. Yönetimin Geleceksel Boyutu ve Strateji.....	117
II.III.3.l. Yönetim de Yeni Bir Model ; “Bullet - Train Thinking”	119
II.III.3.m. “Feedback” 'den “Feedforward” 'a Geçiş	121
II.III.3.n. “Expatriate” Misyoner Yönetici.....	122
II.III.3.o. Geleceğin Lideri	122
II.III.3.p. Geleceğin Sermayesi; “Beyin Sermayesi (Intellectual Capital)”	124
II.III.3.r. Geleceğin İşletmesi; Sinerji (Synergy).....	125
II.III.3.s. Kaos Temelli Yönetim Stratejileri.....	126
II.III.3.t. Globalleşen Ekonominin Yöneticisi; ZOOMER.....	131
III. BÖLÜM : İŞLETME FİNANSININ GELECEĞİ VE FİNANS YÖNETİCİSİNİN PROFİLİ.....	133
KISIM – I : FİNANS FONKSİYONUNUN GELECEĞİ VE MUHTEMEL OLUŞUMLAR.....	133
III.I.1. GİRİŞ	133
III.I.2. GELECEĞİN FİNANS VE FİNANS PİYASALARINI ETKİLEYECEK VE ŞEKİLLEYECEK DİNAMİKLER	137
III.I.2.a. Teknoloji	138
III.I.2.b. Değişen İş ve Sektör	138
III.I.2.c. Değişen Nüfus ve Demografik Yapı.....	140
III.I.2.d. Küreselleşme, Uluslararası Anlaşmalar ve Birlikler.....	140
III.I.3. DEĞİŞEN FİNANSIN ÇEHRESİ.....	142
III.I.3.a. Finansal Liberalleşme	142
III.I.3.b. Finansal İşlemlerde Gerçekleşmesi Muhtemel Gelişmeler	143
III.I.3.c. Geleceğin Para Trafikçi;.....	145
III.I.3.d. Finansal İletişim	145
III.I.3.e. Elektronik Para ve Ödeme Araçları	146
III.I.3.f. Para Piyasalarının Kurumları Olan; Bankaların Geleceği.	147
III.I.3.f.i. Ev Bankacılığı (Home Banking)	147
III.I.3.f.ii. Sanal Bankalar.	149
III.I.3.f.iii. Financial (Capital) Central (Finans Merkezleri).....	151
III.I.3.f.iv. Bankaların Değişimi	151
III.I.3.g. Finans Fonksiyonu' nun Değişimi.....	153
III.I.3.g.i. Fon Sağlama Koşullarında (Kaynaklarında) Yaşanacak Değişimler.....	157
III.I.3.g.ii. Fon Kullanımında Yaşanacak Değişimler.....	158
III.I.3.h. Finansal Yönetim Sistemi'nin Yeni Adı : EVA	159
III.I.4. GELECEĞİN FİNANS VE FİNANSAL PİYASALARINI ETKİLEYECEK VE ŞEKİLLEYECEK DİNAMİKLER VE TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	163
III.I.4.a. Türk Ekonomisinde Ana Eğilimler.....	163
III.I.4.b. Türkiye Ekonomisi Ve Türk İşletmelerinin Gelecek Beklentileri.....	165
KISIM – II : RİSK VE FİNANS FONKSİYONU	170
III.II.1. GİRİŞ	170
III.II.2. SİSTEMATİK RISK	170
III.II.2.a. Enflasyon Riski (Inflation Risk):.....	171
III.II.2.b. Faiz Haddi Riski:	171
III.II.2.c. Piyasa Riski (Market Risk):.....	171
III.II.2.d. Politik Risk (Political Risk):.....	171
III.II.2.e. Kur Riski (Exchange - Rate Risk):.....	172
III.II.3. SİSTEMATİK OLMAYAN RISK	172
III.II.3.a. Finansal Risk (Financial Risk) veya Ödememe Riski (Default Risk):.....	172
III.II.3.b. İşletme Riski (Business Risk):	172
III.II.3.c. Yönetim Hataları (Managerial Risk) :	173
III.II.3.d. Likidite Riski (Liquidity Risk, Marketability Risk):	173

III.II.3.e. Yeniden Yatırma Riski veya Vade Riski (Reinvestment Risk):.....	174
III.II.4. FİNANSAL ALANDA YAŞANAN YENİLİKLER VE BUNLARIN DOĞURDUĞU RİSKLER	174
III.II.4.a. Ekonomide Yaşanan Gelişmeler:.....	175
III.II.4.a.i. Teknik Gelişmeler;.....	175
III.II.4.a.ii. Yasal Koşullar;.....	176
III.II.4.b. Değişen Finansın Hedefi.....	177
III.II.4.b.i. Riziko (Risk) Dönüştürme İşlevi (Fonksiyonu).....	177
III.II.4.b.ii. Likiditeyi Koruma İşlevi;.....	179
III.II.4.b.iii. Finansal Kaynak Sağlama İşlevi;.....	180
III.II.5. EKONOMİNİN FİNANSALLAŞMASI (FİNANCIALİZATİON) VE RİSK	180
III.II.6. YATIRIM VE RİSK	182
III.II.7. İŞLETME YÖNETİMDE RİSK	182
III.II.8. RİSK VE FİNANS	183
III.II.8.a. Vadeli Piyasalarda (Futures Markets) Alım Satım Yapmak,.....	184
III.II.8.b. Opsiyon Kontratları.....	184
III.II.8.c. Forward Kontratları.....	185
III.II.8.d. Swap.....	185
III.II.9. TOPLAM RİSK YÖNETİMİ	185
III.II.10. FİNANS YÖNETİCİSİ VE RİSK KAVRAMININ TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	186
KISIM – III : FİNANS YÖNETİCİSİNİN PROFİLİ	189
III.III.1. GİRİŞ	189
III.III.2. FİNANS YÖNETİMİ BİRİMLERİ VE DEĞİŞEN ÇEHRESİ	190
III.III.3. DEĞİŞEN FİNANS FONKSİYONU VE FİNANS YÖNETİCİSİ	190
III.III.4. FİNANS YÖNETİCİSİNİN DEĞİŞEN PROFİLİNİN DİNAMİKLERİ VE TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	192
III.III.4.a. Güç.....	192
III.III.4.b. Yetkinlik.....	194
III.III.4.c. Yaşam.....	195
III.III.4.d. Eğitim.....	199
III.III.4.e. Yönetim Stili ve Karar Alma.....	200
III.III.4.f. Mesleki Yaşamları.....	202
III.III.4.g. Stres.....	207
III.III.4.h. Türk Yönetici Tipolojisi.....	209
III.III.4.h.i. Yenilikçiler.....	209
III.III.4.h.ii. Merkezçiller.....	209
III.III.4.h.iii. Muhafazakârlar.....	209
III.III.4.i. Olumsuz Yanları.....	210
KISIM – IV : SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	211
III.IV.1. TÜRKİYE EKONOMİSİ AÇISINDAN SONUÇSAL DEĞERLENDİRME	212
III.IV.1.1. Ekonomi ve Sanayi.....	212
III.IV.1.2. Demografik Yapı.....	214
III.IV.1.3. GSMH.....	215
III.IV.1.4. Tüketim.....	216
III.IV.1.5. Gelecek Nesiller.....	218
III.IV.2. FİNANS FONKSİYONU VE FİNANS YÖNETİCİSİNİN TÜRKİYE AÇISINDAN SONUÇSAL DEĞERLENDİRİLMESİ	224
III.IV.2.1. Firma Amacı;.....	224
III.IV.2.2. Finans Yöneticisinin Değişen Finans, Ekonomi ve İşletme Yapısı İçinde Üstlendiği Görev ve Sorumluluklar;.....	224
III.IV.2.3. Değişen Finans İçin Şirketlerin Yapmaları Gereken Değişiklikler.....	225
III.IV.2.4. Geleceğin Finans Yöneticisinin Profili.....	226
III.IV.2.5. Finans Yöneticileri Ne Yapmalıdır?.....	227

SONUÇ	229
TESBİTLER.....	229
<u>Çatışma ve Yönetim Anarşisi</u>	229
<u>Panik</u>	229
<u>Stres</u>	230
<u>Disiplin</u>	231
<u>Maliyet</u>	231
<u>Kurumsallaşma ve Sistem</u>	232
<u>Motivasyon ve Enerji</u>	233
<u>Toplum, Kültür ve Teknoloji</u>	233
ÖNERİLER.....	237
<u>Firmalar Geleceğin Finans Yöneticisini Nasıl Hazırlayacaklar</u>	237
<u>Üniversitelerin Aktif Rollerini</u>	239
<u>Bürokrasi ve Devlet</u>	241
<u>Gelecek Nesiller</u>	243
<u>Toplumsal Değişim</u>	244
BİBLİYOGRAFYA.....	245
KİTAPLAR.....	245
MAKALELER.....	248



TABLOLAR VE GRAFİKLER

Tablo 1 Finans Kesimi	5
Tablo 2 Finans Yöneticisinin Organizasyon İçindeki Yeri	12
Tablo 3 İşletme Fonksiyonu Olan Finansın Yönetim Fonksiyonları İle İlişkisi	13
Tablo 4 Finans 'ın Tarihsel Seyri	20
Tablo 5 Sanayi Toplumunu ile Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması	24
Tablo 6 Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Süreci	25
Tablo 7 Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri	26
Tablo 8 Uygulamada Uzmanların ve Bilginin Seyri	35
Tablo 9 İşletme Yönetiminin Bilişim Sistemine Aktarılması	36
Tablo 10 Bilgi İşlem Departmanının İşletme Organizasyonu İçindeki Yeri ve Unsurlarının Dağılımı	37
Tablo 11 Bilgilenmenin Küresel Dönüşümü	40
Tablo 12 Küreselleşme. Ekonomik Entegrasyona Doğru	44
Tablo 13 Değişimle Gelen Doğrular	51
Tablo 14 Bilgi Sektörü ve Endüstrileri	62
Tablo 15 Geleceğin Belirlenmiş 50 Mesleği	63
Tablo 16 Dijital Ekonomiyle Gündeme Gelen Yeni; <i>Ekonomi, İşletme Yapısı ve Teknolojik Eğilimler</i>	71
Tablo 17 Bütünsel Pazarlama İletişimi	86
Tablo 18 BPI ile Geleneksel Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farklılıklar	86
Tablo 19 Geleceğin Ticaretinde Etkin Olan Güçlerin Hiyerarşisi	89
Tablo 20 Bilgi Organizasyonunun Unsurları	101
Tablo 21 Bilgiye Dayalı Organizasyon Yapılanması	102
Tablo 22 Geleceğin Organizasyonu	104
Tablo 23 Çalışma Sürelerinin Tarihsel Süreci	108
Tablo 24 TVB ile Gelen Verimlilik	112
Tablo 25 Yönetimde 1995 İçin İlk On Önemli Olay	118
Tablo 26 BPR için SAS Institute Modeli	119
Tablo 27 Erken Uyarı Sistemi	122
Tablo 28 Geleceğin İşletmesinin Dört Temel Önceliği	126
Tablo 29 Kaotik İşletme (Değişim) Stratejileri	129
Tablo 30 İnternet Bankacılığı	134
Tablo 31 İnternette Bankacılık Hizmetleri	148
Tablo 32 İnternet Bankacılık Uygulama Arayüzü	150
Tablo 33 Bankacılığın Geleceği için Kısa ve Uzun Vadeli Değerlendirmeler	154
Tablo 34 2015 Yılında Stratejik Öncelikler	155
Tablo 35 Alternatif Stratejik Yaklaşımlar	155
Tablo 36 Bankacılığın Gelecekteki Gelir Durumunu Tayin Edecek Faktörler	156
Tablo 37 Finans Fonksiyonu	161
Tablo 39 Ekonominin Geleceği	166
Tablo 40 Gelecekteki GSMH Beklentileri	167
Tablo 41 5 Yıl İçinde Şirketlerin Yıllık Büyüme Beklentileri	167
Tablo 42 Hedefleme ve Büyüme İlişkisi	168
Tablo 43 Organizasyon Yapılarına Göre Hangi Şirket Büyüyecek	168
Tablo 44 En Çok Geliştirilmesi Gereken Temel İş Fonksiyonu	169
Tablo 45 En Çok Geliştirilmesi Gereken Destek Fonksiyonları	169
Tablo 46 Gelecekte Finans Fonksiyonunda Beklenen Değişiklikler	191
Tablo 47 Yaş Pramidi	195
Tablo 48 Kendine Ne Kadar Zaman Ayırıyor	196
Tablo 49 Boş Zaman Değerlendirme	197
Tablo 50 Ailesi İle Geçirdiği Zaman	198
Tablo 51 İş Dışında Sahip Olduğu Finansal Yatırımlar	199

Tablo 52 Mezuniyet Düzeyi	200
Tablo 53 Aldıkları Eğitim	201
Tablo 54 Yöneticilerin İşten Ayrılma Düşüncesi (%).....	202
Tablo 55 İş Teklifi Alma Ağırlıkları	203
Tablo 56 Yöneticiler Yeni İş İmkânlarını Nasıl Araştırıyorlar (%).....	203
Tablo 57 Yeni İş Bulma Umudu	204
Tablo 58 Türk Yöneticisi Uzun Süreli Çalışmak İstiyor (%)	205
Tablo 59 Türkiye İlişkilerini Hangi Ülkelerle Geliştirmelidir	205
Tablo 60 Dünya ve Türk Yöneticisinin İdeal Şirket Tanımı (%)	206
Tablo 61 Siyasal Görüşleri.....	207
Tablo 62 Yönetici ve Stres Nedenleri (%)	208
Tablo 63 2008 Yılında Türkiye Genel Nüfusunun Yaşlar İtibari İle Dağılımı	215
Tablo 64 Ekonomik Göstergeler	215
Tablo 65 Aylık Kazanç - Harçlık.....	218
Tablo 66 Genç Kuşağın Sahiplik Oranları	218
Tablo 67 Gençlerin Sosyal Aktiviteleri İzleme Oranları	219
Tablo 68 Gençlerin Sosyal Aktiviteleri İzleme Oranları	220
Tablo 69 Alışveriş Tercihlerini Ne Etkiliyor	221
Tablo 70 Bazı Ürünler Açısından Türk ve Dünya Gençliğinin Tüketim Karşılaştırması	222
Tablo 71 Gençlerin Medya İzleme Alışkanlıkları	223
Tablo 72 Türk Gençlerinin Sorumlulukları (%)	223
Tablo 73 Finans Yöneticilerine Göre Gelişmeye Açık Noktalar	228

I. BÖLÜM : FİNANS FONKSİYONU VE FİNANS YÖNETİCİSİ

KISIM - I: FİNANS FONKSİYONU

I.I.1. GİRİŞ

İşletme Finansı, genel olarak bir şirketin, ilk kuruluş sermayesini bulmak, para ve kredi konularıyla ilgili faaliyetlerini düzenlemek veya yönetmek bilimi, sanatı ya da sistemi olarak ifade edilir.¹ Finans, işletme içindeki uygulama anlamı bakımından Finans Fonksiyonu ile işleve dönüşmekte ve Finansal Yönetim ile şekillenip uygulanmaktadır.² **Finans Fonksiyonu**, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarla sağlamak, bu fonların değerini korumak ve etkin biçimde kullanımını gerçekleştirmek şeklinde tanımlanabilir.³ Finans Fonksiyonu, işletmenin *Finans Analizi, Finansal Planlama ve Denetimi, Fonların Sağlanması, Fonların Yatırımı (Kullanımı) ve Özel Finansal Sorunların Çözümü* gibi konularla uğraşır. **Finansal Yönetim** ise, bu konuları, firma değerini en çoklayacak şekilde uygulamaya dönüştürür.⁴

¹ HATİBOĞLU. Zeyyat, *Ayrıntılı İşletme Finansı*, Lebib Yalkım Yayınları, İstanbul, 1995, s.1

² SEYİDOĞLU. Halil, *Ekonomik Terimler*, Güzem Yayınları, Ankara, 1992, s.262

³ MUCUK. İsmet, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul, 1989, s.35-36

⁴ CEYLAN. Ali, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Yayınları, 4. Baskı, Bursa, 1995, s.2

Genel ekonominin bir unsuru görünümünde kabul edilen İşletme finansı özellikle, sanayi devriminden sonra etkinlik kazanmış ve gelişim sürecini başlatmıştır. 1900'lü yıllarla birlikte ayrı bir çalışma alanı olarak görülmüştür.⁵ 1920'lere gelindiğinde, firmaların kaynak ihtiyacının artması, firmaların likidite ve dış finansman yöntemleri gibi konulara ağırlık vermeleri işletme finansının temel niteliğinin oluşmasını sağlamıştır.⁶ Yeni endüstrilerin doğuşu fona duyulan ihtiyacın artması, bu dönemde yaşanan değişimi desteklemiştir. Yöneticilerin, likiditeye önem vermesine, *risk-gelir-kontrol* kavramları üzerinde durmasına, kısa süreli finansal planlama ve bütçe uygulamalarına yönelmeleri bu dönemin ağırlıklı uygulaması olmuştur.⁷ 1930'lar da, yaşanan ağır ekonomik bunalım, finans ve finansal yönetimin gerekliliğini daha da artırmıştır. Bu dönemde, finansal yapı re-organizasyona gitmiş ve dönemin özelliği gereği, yeniden örgütlenme ve likiditenin korunmasına önem verilmiştir.⁸ 1950'lere kadar süren ve finansmancılarının firmaya dıştan bakan, firma içi kararlar üzerinde durmayan bir yaklaşım sergiledikleri "**Geleneksel Yaklaşım**" bu yıldan itibaren değişmeye ve gelişmeye başlamış, 1950'li yıllar ile birlikte, "Modern Yaklaşım" a geçişin başlangıcı sağlanmıştır. 1950'lerden itibaren modern yaklaşım olarak adlandırılan firmaların sermaye bütçelemesi kararları, yatırım projelerinin seçimi, sermayenin etkin kullanımı konularında ağırlık kazanmış ve bugün de geçerli olan finansmanın üç temel politikası belirlenmiştir.

a. Yatırım Politikası

b. Finanslama Politikası

c. Temettü Politikası⁹

1950'lerden sonra finans fonksiyonunda büyük gelişmeler olmuş, finans fonksiyonu geleneksel yaklaşımın etkisinden kurtulmuş, "**modern yaklaşım**" önem kazanmıştır. Likidite ve fon temini gibi konular yerine "**fonların etkin kullanımı ve firma içi kararlara**" ağırlık verilmiştir. Yatırım projelerinin seçimi ile ilgili yöntemlerin

⁵ ERCAN. Metin Kamil, Yöneticiler İçin Finansal Yönetim, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1994, s.1

⁶ MANAV. Cevat, Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama, Desen Kağıtçılık Yayınları, Ankara, 1990, s.15

⁷ DİLEK, Şener, Finansal Yönetim, Basılmamış Ders Notları, Malatya, 1997, s.1

⁸ DİLEK, Şener, a.g.e., s.1

⁹ ERCAN. Metin Kamil, a.g.e., s.2

geliştirilmesi sonucu “**sermaye bütçelemesi, en uygun proje seçimi ve sermayenin etkin kullanımı**” gibi konulara duyulan ilgi artmıştır. Böylece fonların yönetiminde en etkili ve en objektif kabul kriterlerini esas alan yeni sorumluluk alanları oluşmuş, finansal kararlarda kullanılacak yeni değerlendirme modelleri geliştirilmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak temettü (kâr payı) politikalarında da yeni gelişmeler olmuştur.¹⁰

Bu dönemde, finansman artık başlangıçta olduğu gibi sadece finanslama politikası ile değil, yatırım ve temettü politikaları ile de uğraşmıştır. Finansman departmanı, bu uğraşını verirken, firmanın, **Hissedarların çıkarlarına uygun amaçları**, Firma dışı kesimlerin amaçları ile dengeleyerek ortak bir amaç altında toplanmak istemiş ve firmanın amacı “**Firma Kârının Maksimum Kılınması**” olarak ifade edilmiştir.¹¹

Finansmandaki bu gelişme günümüzde de geçerli olan firma amacını (*aynı zamanda finansal yönetiminde amacı olan*), “**FİRMANIN NET ŞİMDİKİ DEĞERİNİN FİRMA ORTAKLARI AÇISINDAN MAKSİMUM KILINMASIDIR**” şekline dönüşmüştür. Bu nokta da, finansçılar için, **değer** sözcüğü önem kazanmıştır. Finansçılar için **değer**; iki kavramı yansıtır. Bu kavramlar; **RİSK** ve **VERİMLİLİK**’ dir.

1960’lardan sonra sibernetik alanında yaşanan gelişmeler ve yaygınlaşmayla dolaçlanan analitik araçların finansal problemlerin çözümünde kullanımı yoğunluk kazanmış, böylece, *Finans*, izahi (descriptive) tarzdan incelemeye dönük analitik ve normatif bir teori haline dönüşmüştür.¹²

1970’lerden sonra ise, yaşanan değişim ve gelişmeler finans ve finansal yönetimi ulusal bazdan uluslararası düzene taşımış bu anlamda yapısal değişim süreci başlamıştır. 1970’lerde gözlenen değişme, finansal alanda bir çok yeniliği ortaya çıkarmıştır. Dünya’ da önemli finansal merkezlerin doğması (New York, Londra, Tokyo, Züriç ve Frankfurt gibi), uluslararası para ve sermaye piyasalarının etkinlik kazanması bu gelişmelerden bazılarıdır. ¹³

Bu dönemde yaşanan değişimin ve gelişimin en büyük belirleyicilerinden birisi de **Risk** olgusunda yaşanan değişimdir. Özellikle, kambiyo, faiz ve enflasyon düzeninde yaşanan finansal ağırlıklar firmaların bu yönlü riskleri dağıtma ve sınırlamaları gerekli kılmış ve finansal alanda, kısa, orta ve uzun dönemli, yeni

¹⁰ DİLEK, Şener, a.g.e., s.2

¹¹ ERCAN, Metin Kamil, a.g.e., s.2

¹² DİLEK, Şener, a.g.e., s.2

¹³ FETTAHOĞLU, Abdurrahman, Finansal Piyasalarda Yenilikler ve 1980 Sonrası Türkiye, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1991, s.3-12

finansal enstrümanların doğmasını sağlamıştır. Leasing, Risk Sermayesi Factoring, Forfaiting gibi finansal araçlar bu dönemde finans dünyasına girmiştir.

I.1.2. FİNANS KESİMİ (Finansal Piyasalar, Mali Piyasalar)

Tanımı

İşletmelerin ve kişilerin ihtiyaç duydukları kapitali sağladıkları veya kendilerinin kullanmadıkları kapitali verimlendirdikleri kurumların bütününe "Finans Kesimi" (*Mali Piyasa*) denir.¹⁴ Kısa tanımla *Finans Kesimi*; Fon sunanlar ile isteyenlerin karşılaştığı piyasadır. Ekonomi içinde, kişiler (*ister tüzel isterse gerçek*) belli bir zaman dilimi içinde elde ettikleri gelirlerden fazlasını harcama, diğer bir kısım kişiler (*ister tüzel isterse gerçek*) ise gelirlerin bir kısmını tasarruf etme ve bu tasarruflarını, bir çıkar karşılığında, fonlara gereksinme duyan kişilerin kullanımına sunma eğilimindedirler.¹⁵ Fonların, fon fazlası olanlardan, fon açığı olanlara akmasını sağlayan pazar mekanizması "*Finans Kesimi*" içinde oluşur.¹⁶

Sermaye alış verişinin yapıldığı piyasalar olan; Finans kesimi, sermaye yoğunluğu oluşturmak, Kapitali daha likidite ve akışkan halde tutmak, faiz oranları ile risk derecelerini belirlemek ve kâr yüzdelerinin tespitini yapmak gayesi içindedir. Böylece, finansal kesim hem fon arz eden hem de fon talep eden açısından alternatif seçenekler sunar. Bu anlamda, fon arz eden istediği getiri oranından fonu talep edene aktarabilecektir. Fon talep eden ise, istediği maliyetle fon sağlayabilme imkânına sahip olacaktır.¹⁷

* **Risk Sermayesi** : ABD'de geliştirilen ve Avrupa'da yayılmakta bulunan bir finans türüdür. Bu finans türü, genellikle büyümekte olan işletmelere öz sermaye biçiminde sermaye verilmesidir. Burada "Risk Sermayesi İşletmesi" aracılığıyla işletmecilik alanında destek sağlama ile risk sermayesinin verilmesi birleştirilmektedir.

¹⁴ HATİPOĞLU. Zeyyat, a.g.e., s.43

¹⁵ GÖNENLİ. Atilla, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 7. Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1991, s.471

¹⁶ SARIKAMIŞ. Cevat, *Sermaye Pazarları*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1995, s.5

¹⁷ HATİPOĞLU. Zeyyat, a.g.e., s.45-46

Tablo 1 Finans Kesimi

MALİ SİSTEM SEMASI¹⁸

YATIRIM VE FINANSMAN ARAÇLARI		TASARRUF SAHIPLERİ (Fon Arz Edenler)		YARDIMCI KURULUŞLAR (Fon Akımına Aracılık Edenler)		HUKUKİ VE İDARİ DÜZEN	
1	Para (Nakit)	1	Bankalar	1	Bankalar	1	Çalışmayı Düzenleyen;
2	Ticari Senetler	2	Aracı Kurumlar	2	Aracı Kurumlar	2	-İlkeler
3	Mevduat	3	Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları	3	Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları	3	-Kurallar
4	Banka Parası	4	Menkul Kıymet Yatırım Fonları	4	Menkul Kıymet Yatırım Fonları	4	-Denetim
5	Kredi	5	Menkul Kıymetler Borsası	5	Menkul Kıymetler Borsası		
6	Sosyal Güvenlik Fonları	6	Sosyal güvenlik Kuruluşları	6	Sosyal güvenlik Kuruluşları		
7	Kooperatif Kaynakları	7	Sigorta Şirketleri	7	Sigorta Şirketleri		
8	Tahviller	8	Kooperatifler	8	Kooperatifler		
9	Hisse Senetleri	9	Yatırım Kulüpleri	9	Yatırım Kulüpleri		
10	İpotekli Borç ve İrat Senetleri	10	Genel Finans Ortaklıkları	10	Genel Finans Ortaklıkları		
11	Kamu Hisse Senetleri	11	Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıkları	11	Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıkları		
12	Gelir Ortaklığı Senedi	12	Derecelendirme (Rating) Şirketleri	12	Derecelendirme (Rating) Şirketleri		
13	Devlet İç Borçlanma Senetleri	13	Takas ve Saklama Şirketleri	13	Takas ve Saklama Şirketleri		
14	Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler	14	Portföy Yönetim Şirketleri	14	Portföy Yönetim Şirketleri		
15	Depo Edilen Menkul Kıymet Sertifikaları	15	Yatırım Danışmanlığı Şirketleri	15	Yatırım Danışmanlığı Şirketleri		
		16	İpoteğe Dayalı Menkul Kıymetler Merkezi	16	İpoteğe Dayalı Menkul Kıymetler Merkezi		

YATIRIMCILAR - TÜKETİCİLER (Fon Talep Edenler)

PARA PİYASASI	FAİZ ORANI	SERMAYE PİYASASI
	Faiz Oranı=Enflasyon + Reel Faiz + Hata Payı	

¹⁸ İMKB, Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu, İMKB Yayınları, İstanbul, Kasım 1993, s.5

Finans Kesimi, beş ana unsurdan oluşur. (Bkz. Tablo - 1) Bu unsurlar; Elleri fon fazlası olup, değerlendirmek isteyen, **Tasarruf Sahipleri** (Fon Arz Edenler); Fon açığı bulunan ve maliyetine katlanıp fon almak isteyen, **Yatırımcılar** (Fon Talep Edenler); fon arz edenlerin talep edenlere fon sağlama karşılığında aldıkları değerli kağıtlar ve işlemlerden oluşan, **Yatırım ve Finansman Araçları**; Fon arz edenlerle talep edenleri bir araya getiren, işlemleri kolaylaştırıp fon akışını sağlayan, **Yardımcı Kuruluşlar**; Bu ilişkileri belli bir organizasyon ve düzen içinde yapılmasını sağlayan **Hukuki ve İdari Düzen** şeklinde sınıflandırılabilir.¹⁹

I.1.3. FİNANSAL KESİMİN (Sistemin) UNSURLARI

Sistem yaklaşımı açısından, “Bir ekonomideki finansal kurumlar ve etkinliklerin oluşturduğu ağ” olarak tanımlanabilecek olan finansal sistem, sistem bütünlüğü içinde incelendiğinde “belirli bir amaca yönelik ilişkili parçaların oluşturduğu bütün”, şeklinde düşünüldüğünde ise, amaca, alt sistemlere, kaynaklara, kısıtlara, iletişim kolaylıklarına, yönetim ve kontrole sahip bir sistem anlayışı içinde detaylandırılıp, düşünülebilir.²⁰

Finansal Sistem veya diğer adı ile Mali Kesim, sahip olması gereken unsurlara göre, şu şekilde detaylandırılabilir;

Finansal (Mali) Kesimin Amaçları;

- İstikrarlı bir fiyatlar genel düzeyi oluşturmak,
- Elde edilebilir maksimum büyüme sağlamak,
- Ödemeler dengesinin kurulmasını tesis etmek,

Finansal (Mali) Kesimin Tarafları;

Finans Kesimi, genel itibari iki alt kesimden oluşur: Para Piyasaları ve Sermaye Piyasaları.

I.1.3.a. Para Piyasası

Kısa vadeli borç araçlarının çabuk ve güvenli bir şekilde işletmelerin, devletin, tarımın ve tüketicilerin finansmanı için alınıp satıldığı piyasadır.²¹

¹⁹ HATİPOĞLU. Zeyyat, a.g.e., s.47

²⁰ PARASIZ. M. İker ve Kemal YILDIRIM, Uluslararası Finansman, (I. Baskı), Ezgi Kitapevi Yayınları, İstanbul, 1994, s.5

²¹ HATİPOĞLU. Zeyyat, a.g.e., s.47

Teknik olarak, bireylerden bağımsız ve standart şekillere bağlanmış olan bu piyasalar, risk açısından sağlam, vade açısından ise, kısa zamanlıdır.²²

I.1.3.b. Sermaye Piyasası,

Orta vadeli (10 yıl vadeye kadar) veya uzun vadeli fonların işlem gördüğü karmaşık kurum ve mekanizmalardan oluşan piyasalardır. Bu piyasalarda fonlar kıymetli kâğıtlara dönüşür. Yatırımcılar fonlarını sermaye piyasasında kullanan kimselerdir.²³

Sermaye piyasasının en tipik özelliği ve para piyasasından ayrıldığı en belirgin niteliği bu piyasanın orta ve uzun vadeli fonlardan oluşmasıdır. Bu vade bir yıldan fazla olmalıdır. Sermaye piyasasından sağlanan krediler işletmelerin bina, makine ve teçhizat gibi duran varlıklarının finansmanında kullanılır. Yani sermaye piyasasından sağlanan fonlar sabit sermaye ihtiyacının karşılanmasında yararlı olur.²⁴

Bu piyasalarda, Sosyal Güvenlik Fonları; Tahviller; Hisse Senetleri; İpotekli Borç ve İrat Senetleri; Kamu Hisse Senetleri; Gelir Ortaklığı Senetleri; Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler; Depo Edilen Menkul Kıymet Sertifikaları, Federal Fonlar, Finansman Bonosu, fon arz edenlere sunulur.

I.1.3.c. Sermaye Piyasasının Çeşitleri

Sermaye piyasasında bir bölümlendirme yapmak gerekirse, aşağıda belirtildiği gibi bir ayırım ve değerlendirme yapılabilir,

- a. *Birincil Piyasa (Primary Market)* : Hisse Senedi ve Tahvil gibi menkul değerleri ihraç eden şirketler ile alıcıların yani tasarruf sahiplerinin doğrudan doğruya karşılaştıkları piyasalardır. Buna hisse senetleri ile tahvillerin ilk kez sürülüp "ihraç" 'tan alındığı piyasa da denilebilir. Arada şirketin bizzat bulunmayıp bir banka ya da aracı kurumun bulunması bu alımın birincil piyasadaki olmasına engel teşkil etmez.
- b. *İkincil Piyasa (Secondary Market)* : Menkul kıymetleri ihraçtan alanlar, bunları tekrar paraya çevirmek istediklerinde, hisse senetlerinde hiçbir zaman, tahvillerde ise vadeden önce bunları ihraç eden kuruluşlara

²² GÖNENLİ. Atilla, a.g.e., s.472

²³ HATİPOĞLU. Zeyyat, a.g.e., s.47

müracaat edemezler. İkincil piyasa bu durumdaki menkul kıymetlerin paraya çevrilmesini sağlayan piyasadır ve menkul kıymet borsaları bu piyasayı tanımlamada en iyi örnektir.

I.1.3.d. Finans ve Sermaye Piyasası İlişkisi

Sanayi ülkelerinde para ile ilgili piyasalar, müteşebbislerin öz sermaye kaynaklarını veya başka kredilerle sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânlarını sağlamaktadır.

Sermaye piyasaları, sermaye arzı ile talebi arasındaki bağı kurması nedeni ile önem teşkil etmektedir. Hareketli bir sermaye piyasası, yatırım yapanlara likidite sağlama, kısa ve uzun süreleri fon temin etme yönünden gereklidir. Bu nedenle, ilgili yatırımcı, menkul kıymetlerini kolaylıkla paraya çevirebilir veya yatırımlarını yeni alan veya sahalaraya kaydırabilecek fon sağlayabilir.

Müteşebbis, teşebbüs edeceği yatırım ile ilgili ihtiyaç duyduğu sermayeyi belirledikten sonra, ihtiyacını karşılayabilecek, öz sermaye ve yabancı sermaye arayışına girmektedir. Bu kapsamda öz sermaye dışında kalan ve halen ihtiyaç kapsamında bulunan yabancı sermaye için, müteşebbisin önünde;

- Yeni bir iç veya dış sermayedarla kişisel olarak ortaklığa gitme,
- Halka açılma yoluyla hisse satışında bulunarak sermaye elde etme,
- Finans Kurumlarıyla ortaklığa gitme,
- Kısa süreli veya uzun süreli borçlanma yoluyla kredi sağlayarak sermaye elde etme,

gibi alternatifler vardır.

Müteşebbis, en doğru kararı verme yönünde, alternatifler arasından, uzun dönemli finanslama için; *sermaye piyasaları*, kısa dönemli finanslama içinse; *para piyasalarını* kullanacaktır.

Bu anlamda, sermaye piyasası, yatırımcı için ideal piyasa konumuna girmektedir. Hür teşebbüsün bulunduğu sanayileşmiş, sermaye piyasaları iyi çalışan ülkelerde, uzun dönemli finanslama ve ortak bulma kolay olmaktadır.

²⁴ İMKB, a.g.e., s.2

Bunun bir diğere anlamı ise, fon talep edenler, sermayenin akışkanlığından yararlanıyorlar denilebilir.

Sermaye piyasalarının sadece kuruluş ve/veya ilk sermaye koşulları için değil gelecekte de doğabilecek sermaye gereksinimleri için, önemi vardır, yatırım genişletme, uzun vadeli işletme sermayesi sağlama, tevsi çalışmaları veya yeniden yapılandırma gibi bir anlamda yeni, diğere anlamda büyüme stratejilerine kapılan işletmeler için gerekli olan sermaye de, bu piyasalardan sağlanabilmektedir.²⁵

Organize olmuş sermaye piyasaları, hem yeni teşebbüslerin doğmasına hem de önceden kurulmuş teşebbüslerin büyümesine imkân sağlamaktadır. Bu konuyu daha iyi anlamının bir yolu olarak sermaye piyasalarının işlevlerine göz atmak doğru olacaktır;

- Sermaye piyasaları, tasarrufta bulunan fonları, akışkan kılarak, hareket kazandırmaktadır. Böylelikle, fon arz edenlerle, fon talep edenler, hukuki bir çerçevede bir araya gelmiş olmaktadır.
- Günümüzde artık tek kişi işletmeleri veya şahıs işletmelerinin başarı şansının azaldığı veya belli bir sermaye ile belli bir çalışma ve üretim geliştirdikleri bunun ise yeterli olmadığı görülmektedir. Oysa ki, sanayinin tesisi veya gereklerinin olgunlaşması, sermayeye bağlıdır. Sermaye ise, dağınık bir kitlenin elindedir. Yani sermaye tabanda yaygın haldedir. Tekelleşme ise ya imkânsız ya da olabirlikten uzaktır. Sermaye piyasaları, tabanda yaygın halde bulunan sermaye mülkiyetini, geniş bir tabana yayma imkânı tanıması gereği ile önemli bir işlevi yerine getirmektedir.
- Geniş tabanlara yayılma imkanı bulan teşebbüsler, yeni sanayi tesis ve çalışmalarının gayreti içine girmektedir. Teşvik ve güven sağlayan sermaye piyasaları, küçük yatırımcıları, büyük teşebbüslere ortak etme imkânı sağlamaktadır.
- Genel ekonominin bir göstergesi durumunda karşımıza çıkan sermaye piyasası ekonominin geçmişi ile geleceği arasında her an bir denge ve

²⁵ O'DONNELL. L. John ve Ali Sait YÜKSEL, Para Bulma (Finansman) nın Seçilmiş Konuları, Ay Yıldız Matbaası, Ankara, 1970, s.92-93

gösterge durumuna girmektedir. Böylelikle, uygun yatırım imkânları, yatırım ve genişleme zamanları, ekonominin soğukluğu veya sıcaklığı bu gösterge ile hem fon arz edenlere hem de fon talep edenlere bilgi vermektedir.

- Sanayi belli bir değişim ve gelişim içindedir. Bu kapsamda, belli sanayi alanları güç kaybederken, belli sanayi alanları güç kazanmaktadır. Bu değişim sermaye piyasası unsurlarına (*Birinci El ve İkinci El Sermaye Piyasaları*) da yansımaktadır. Bu hal içinde, kişi ve işletmeler, uygun yatırım alanlarını belirleyecekler, füzyon, birleşme ve/veya dağılma ve hatta fesih durumuna geleceklerdir. Bu şekliyle, sermaye piyasaları, sanayideki yapısal değişimleri kolaylaştırmakta, değişim ve gelişimleri sancısız duruma getirmektedir.²⁶

Bir şirket, finansa gerek duyduğunda, bir kâr payı karşılığında yatırımcıları para koymaya davet edebilir veya yatırımcılara sabit ödemeler yapmayı vaat edebilir. Bu durumda, *yatırımcı*, ya yeni ihraç edilen hisse senetlerinden alır ve **hissedar** olur ya da şirketin geri ödeme yapmakla yükümlü olduğu bir **kreditör** durumuna dönüşür.²⁷ Uzun vadeli finanslama bileşiminin seçimine genellikle sermaye yapısı karar verir ve uzun vadeli finanslama sermaye piyasası aracılığıyla elde edilir.²⁸

²⁶ İMKB, a.g.e., s.8

²⁷ APAK. Sudi, Uluslararası Finansal Teknikler, 2. Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, 1995, Eskişehir, s.139-140

²⁸ CEBECİ. Kazım, Finansal Olaylar ve Yorumlar, Bahar Yayınları, 1997, İstanbul, S. 48

KISIM - II : FİNANS YÖNETİCİSİ

I.II.1. FİRMA ORGANİZASYONU

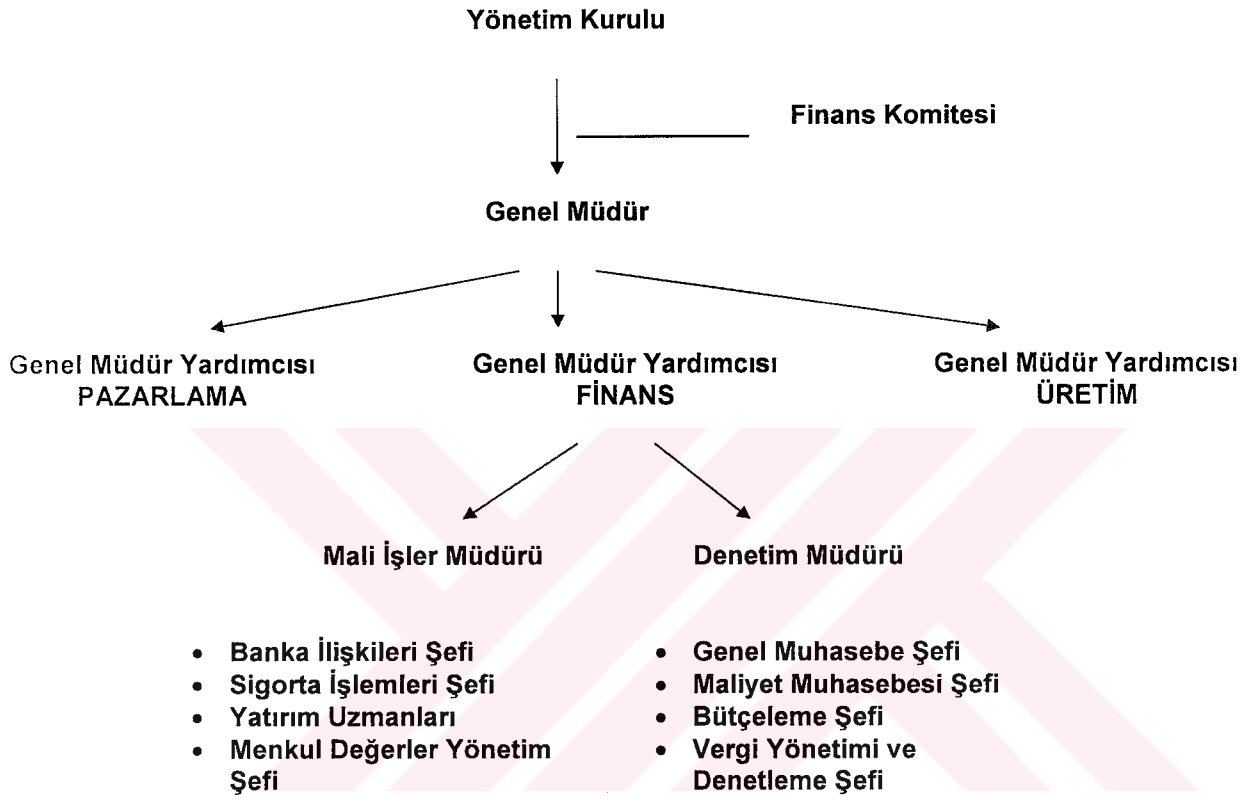
Şirketler, belli bir koordinasyon ve organizasyon altında toplanır. Bu organizasyon içinde; işletmenin tedarik, üretim, muhasebe, finans, personel, pazarlama vb. unsurları yöneticilere devredilip bunlar arasında koordinasyon sağlanır. (Tablo - 3 de Finans Fonksiyonu ile Yönetim Fonksiyonu arasındaki ilişki anlatılmıştır.) Bu yöneticilerden, hissedarların çıkarlarına uygun kararlar vermeleri beklenir.²⁹

Yönetimin şekillendiği ve işletmenin gereksinmelerinin doğduğu noktada, finans yöneticisi, firma için, zorunlu bir gereksinim haline gelir. Finans yöneticisinin, organizasyon içindeki yeri, firmanın küçük, orta ve büyük oluşuna göre farklılık gösterir. Ancak, genellikle, büyük işletmelerde finans yöneticisi, genel müdür yardımcısı olarak bulunur. Bazı firmalarda ise finans yöneticisi gibi bir örgütlenmeye gidilmez. Finans yöneticisinin görevleri, genel müdür tarafından yüklenilir. Büyük ve örgütlenmesi geniş düzeyde olan firmalarda ise, önemli finansal kararlar Finans Komitesi tarafından alınır. Yürütme veya icra faaliyetleri ise, genel müdüre bağlı Finans işlerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına yüklenir.³⁰

Tablo 2 'de genel olarak bir işletmede Finans Yöneticisinin organizasyon içindeki yeri belirtilmeye çalışılmıştır.

²⁹ BREALEY. A. Richard, Stewart C. Myers ve Alan J. Marcus, İşletme Finansının Temelleri, (Çev. Ünal Bozkurt, Türkân Arıkan, Hatice Doğukanlı), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.6-7

³⁰ AKGÜÇ. Öztin, Finansal Yönetim, 6. Baskı, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 63, İstanbul, 1994, s.14

Tablo 2 Finans Yöneticisinin Organizasyon İçindeki Yeri³¹

³¹ AKGÜÇ. Öztin, a.g.e., s.14

İşletme Fonksiyonu		FINANS		
Yönetim Fonk. siyonları	YATIRIM	FON TEDARİK VE KULLANIM:	BÜTÇELEME	MUHAŞEBELEŞTİRME
PLANLAMA	<ul style="list-style-type: none"> Yatırımdaki risk unsurunun tespiti; Kaynak tespiti ve seçimi; Sabit varlıklara yapılan yatırımların akışlarının belirlenmesi ve maksimum kilan yatırımlara yönelme 	<ul style="list-style-type: none"> Sermaye temini tespiti; Yeniden değerlendirme fonu; Kısa-uzun vadeli borçlanma planları; Tahvil çıkarma planları; Finansal analiz; Fon akım tabloları; Ortaklara yapılan ödemeler; Oto-finansman; Gelecekteki planlama yöntemleri; Modern planlama yöntemleri (Regresyon ve Korelasyon analizi) 	<ul style="list-style-type: none"> Nakit akım tablosu; Nakit bütçesi; Yatırım bütçesi; Uzun süreli finans ihtiyacının tahmini; Kısa süreli finans ihtiyacının tespiti; Genel bütçe; 	<ul style="list-style-type: none"> Statik muhasebeleştirme teknikleri ve gereklerinin planlanması; Kredi ve tahsilat yatırım planlaması; Ekonomik faaliyetlerin önceden belirlenmiş yöntemlerle değer olarak ölçülmesi ve kaydının yapılması; Tek düzen hesap planı kayıtlaması;
ÖRGÜTLENME	<ul style="list-style-type: none"> Geri ödeme süresi, iç verimlilik, net bugünkü değer kriterleri ile nakit akışlarının belirlenmesi; Sermaye maliyeti; Yabancı kaynak maliyeti; Tahvil yoluyla sağlanan kaynak maliyeti; Öz sermaye maliyeti; Hisse senedi ile değiştirilebilir tahvillerin maliyeti; 	<ul style="list-style-type: none"> Görevlerin belirlenmesi; Birimin kurulması; Çalışma imkânlarının hazırlanması; Sermaye kaynağı veya vade süresine göre işletme finans yapısının belirlenmesi; Nakit akış tablolarının profomalarının hazırlanması ve nakit akışlarının tahmini çalışmalarını; 	<ul style="list-style-type: none"> Finansal oranların hesaplanması; Kapital harcama bütçesi; Gelir-gider bütçesi; Faaliyet bütçesi; Bölüm bütçeleri ve spesifik bütçe; Görevli kurallarının belirlenmesi; 	<ul style="list-style-type: none"> Muhasebe organizasyonunun sağlanması; İlgili verilerin organizasyon gereklerine göre tekniklenmesi; Aktiflerin korunması; Varlık değişimlerinin kaydı; Sınıflandırma ve verilerin toplanması; Kayıtların tam olarak oluşturulması ve her türlü denetime hazır olarak bekletilmesi;
YÖNELTME	<ul style="list-style-type: none"> İskonto oranını yatırım risk derecesine göre farklılaştırma; Yatırımın sağlayacağı nakit akışlarını risk faktörünü dikkate alarak düzeltme; Risk faktörünü dikkate almada ihtimal dağılım yaklaşımı; Simülasyon yaklaşımı; Sermaye piyasası kuruluşları ile işbirliği; 	<ul style="list-style-type: none"> Fon akış tabloları Sözleşme yapma; Yönetime rapor verme; Ortaklara rapor verme; Sistem ve yöntem bulma, muhtemel açıklar için tedbir alma; 	<ul style="list-style-type: none"> Bilançolar, gider tabloları; Fon akım tablosu; Net işletme sermayesi değişim tablosu; Profoma gider tablosunun nakit akışa dönüştürülmesi; Fon terminde finansman maliyetlerinin minimum kılınması; sağlanacak nakit fazlasını verimli kullanmak; 	<ul style="list-style-type: none"> Belgelerin toplanması ve ilgili yerlere kayıtlanması; Bilanço ve ilgili tabloların sentezlenmesi; Kayıtlarda standartlara uygunluğun benimsenmesi; Başabaş noktasının tespiti; Ekonomik değerlendirme; İşletme finans yapısını değişen şartlara uydurma; İştiraklerle ilişkiler; Finansal analiz;
KOORDINASYON	<ul style="list-style-type: none"> Dağıtılmış kârların maliyeti; Para akış kolunda benzer firmaların sermaye yapısı ile ilgili oranların karşılaştırılması; Kişisel değer yargıları ve görüşler; 	<ul style="list-style-type: none"> Oranlar arasındaki karşılıklı ilişkiler; Faaliyet bütününe ait işlemler, kamu kurumlarına rapor, değerlendirme ve istişare, raporlar ve açıklaması 	<ul style="list-style-type: none"> Tüm masraf ve kâr merkezleri ile iş birliği; Ek bütçe; Faaliyet bütününe ait işlemler; Değerlendirme ve danışma; Raporlar ve açıklama; 	<ul style="list-style-type: none"> Tüm masraf ve kâr merkezleri ile işbirliği; Faaliyet bütününe ait işlemler, kamu kurumlarına rapor; Koordinasyon;
KONTROL	<ul style="list-style-type: none"> Yatırımların kriterlere uygunluğunun belirlenmesi; 	<ul style="list-style-type: none"> Rasyo analizleri, karşılaştırma analizi; Eğilim yüzdeleri; Kâra geçiş analizi; Finansal kaldıraç, fon akım analizi; Finansal oranlar; Ekonomik değerlendirme; Kamu kuruluşlarına bilgi verme; 	<ul style="list-style-type: none"> Bütçelenen ve gerçekleştirilen faaliyet sonuçlarının karşılaştırılması; İşletme mülkiyet ve denetimini korumak için maliyetler-riskler dengesini sağlama; 	<ul style="list-style-type: none"> Kayıtlara ve değerlere ilişkin ilgili cetvellerin düzenleme ve kontrol teknikleri sağlanması

I.II.2. FİNANSAL YÖNETİM

Belli bir kompozisyon altında ifade edilebileceği gibi, firmalar belli bir büyüklüğe kavuşmalarıyla, finansal ağırlığı ve karmaşıklığı kaldıramayacak veya bununla uğraşamayacak hale gelirler. Gelişim ve değişim ise bu gelişmenin zorlayıcı tepkimelerini verir ki, firmalar, yüksek rakamlarla kurdukları tesislerinin yine aynı haldeki satış gelirlerini veya mal tedariki gereği doğan nakit çıkışlarını kontrol edemez duruma gelirler. Bu ise aslında döngüsel bir paradokstur. Çünkü, firma sadece alım ve satım gereği nakit giriş ve çıkışına sahne olmaz. Bunun yanında, üretim artışlarını karşılama gayreti içinde kapasite artırımı veya daha hızlı ve kontrollü büyüme ve dolayısıyla yatırım çalışmalarına girme gereği ile karşı karşıya kalır. Ancak maddi anlamlı duran varlıklara yapılan yatırımlar çoğu zaman işletme veya çalışma sermayesi denilen nakitlerin erimesini ve fon talep açığının artmasını gündeme getirir. Büyüme temelli işletmelerde bu yönlü fon yönetiminin sağlanamaması ise, işletmenin hem trendsel hem de amaçsal olarak yoldan çıkması ve iflasa kadar gitmesi demektir.

Sanayi devrimiyle başlayan yapılanma son 40 yıl içinde yani 1950'lerden sonra firmalar, fon karmaşıklıklarını gidermek, optimal fon kullanımını sağlamak ve para hareketlerini düzenlemek gibi amaçları sağlamak için bir disiplin oluşturmak zorunda kalmışlardır. Kısaca firmalarca, oluşturulan bu disipline **Finansal Yönetim**, bu disiplini uygulama konumunda bulunan uzmanlara ise, **Finans Yöneticisi** denilmiştir.

Bu anlamda, Finansal Yönetim, "*İşletme için gerekli olan fonların sağlanması, korunması ve etkin olarak kullanılmasını kapsar.*"³³ Finans Yöneticisi ise, "*Fonların en uygun maliyetle tedariki, korunması ve etkin kullanılmasını sağlayan koordinatör*" olarak karşımıza çıkar.

I.II.2.a. Finans Yöneticisi

Finans Yöneticileri, bir yandan yatırımlar veya çalışma sermayesi için gerekli fonları bulma yollarını araştırırken, diğer yanda da işletmenin fon fazlalarını değerlendirecek alternatif yatırım alanları bulma çabasıdadır.

Günümüzde finans yöneticisi; İşletmenin yatırım yapacağı aktiflerin seçimi, bunlara yapılacak toplam yatırımın belirlenmesi ve bunlara yatırılacak fonların kaynaklarının araştırılması gibi çabaların içindedir.

Şirketler faaliyetlerine devam etmek için, hemen, hemen sonsuz çeşitlilikte reel varlıklara gereksinim duyarlar. Bu varlıkların çoğu, maddi ve maddi olmayan varlıklardan oluşur ve bu varlıkların elde edilmeleri için ödeme yapılır. İşte, Finans Yöneticisi gerekli olan parayı elde etmek ve bu ihtiyaçlara yönlendirme eylemiyle iştigal eder.³⁴

I.II.2.b. Görev ve Sorumluluğu

Yakın geçmişe kadar, finans yöneticisinin görevi ve sorumluluğu, firmanın gereksinim duyduğu fonları zamanında sağlamak ve dönen varlıkların yönetimini yapmak olarak düşünülürdü. Oysa günümüzde, finans yönetiminde yaşanan gelişme ve değişimler nedeni ile finans yöneticisinin görev ve sorumluluğu konusunda önemli değişiklikler olmuştur.

Temel amaç, firmanın piyasa değerinin (*firma sahiplerinin servetlerinin en yüksek düzeye çıkarılması*) yükseltilmesi şeklinde belirtildiğine göre, finans yöneticisinin kâr ve riski en uygun biçimde dengeleyerek firmanın piyasa değerini maksimize edebilmek için başlıca üç fonksiyonu yerine getirmesi gerekir.

- a. Planlama,
- b. varlıkların (aktiflerin) yönetimi (yatırım yönetimi),
- c. firmanın gereksinim duyduğu fonların sağlanması (finanslama).³⁵

Genel anlamda; finansal kararları (yatırım, finanslama ve temettü kararları), risk ve kârlılık açısından değerlendirip, firma değerini maksimize etme gayreti içinde olan finans yöneticisi, temel amaca ulaşmak için; *ilk aşamada*, finansal politika ve stratejileri belirler. *İkinci aşamada* ise, değişken ve sürekli gelişen şartlar altında, belirlenen bu politika ve stratejilere uygun programlar hazırlar ve bu programları uygulayarak sürekli denetim altında tutar.

³³ SEYİDOĞLU. Halil, a.g.e., s.263

³⁴ BREALEY. A. Richard, Stewart C. Myers ve Alan J. Marcus, a.g.e., s.8

³⁵ AKGÜÇ. Öztin, a.g.e., s.8

Günümüz finansal yöneticisi kısa tanımla, firmanın ihtiyaç duyduğu fonları sağlamakla birlikte bu fonları en etkin bir biçimde kullanma gayreti içindedir.

Finans Yöneticisi;

- Firmanın büyüklüğü ve büyüme hızı ne olmalıdır?
- Firmanın kaynakları aktif kalemler arasında nasıl dağılmalıdır?
- Firma amacına en uygun optimum kaynak bileşimi nasıl gerçekleşmelidir?³⁶

Sorularına en uygun çözümü ararken ;

- Firmanın gücü nedir?
- Firmanın ulaşmak istediği tali ve ana hedef nedir?
- Ulaşmak istediği hedefe giderken kullanacağı metotlar neler olmalıdır?

Sorularını da göz önünde tutar. Bu sorular bileşimi yöneticiye kendi olgusundan çok sinerjik bir etki oluşturacaktır ki, bu bizi yukarıda anlattığımız ve finans yöneticisinin bileşimini sağlama zorunda olduğu, görevler silsilesine götürür.

Finansal Analiz ve Kontrol : Finansal tablo ve verilerin analiz, yorum ve kontrolü, finans yöneticisinin ilk görevi olarak algılanır.

Finansal Planlama : Finans yöneticisi firmanın uzun süreli amaçlarının saptanması sürecine katılarak, firmanın gelecekteki faaliyetleri hakkında geniş bir görüşe sahip olur. Finans yöneticisi ancak bu bilgilerin ışığında, firmanın uzun ve kısa süreli finansman gereksinimlerini ortaya koyar.

Bu kapsamda, nakit ve yatırım bütçelerinin hazırlanması, proforma bilanço, proforma gelir tablosu ve fon akım tablosunun düzenlenmesi, finans yöneticisinin görevleri arasındadır.

Varlıkların Yönetimi : Kaynakların kullanımının ve hangi aktif değerlere yatırılacağı belirlenmesi finans yöneticisinin diğer görevlerinden birisidir. Terminolojide varlıkların yönetimi; Dönen Değerlerin Yönetimi ve Sabit Değerlerin Yönetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Finans Yöneticisi, bu iki alt yatırım alanının optimal düzeyde yönetilmesine gayret eder.

Kaynak (Fon) Sağlanması : Planlanan para akışının, para girişlerini karşılayamadığı hallerde, finans yöneticisi, firmanın gereksinim duyduğu fonları uygun koşullarda ve zamanında sağlamak görev ve sorumluluğu altındadır.

³⁶ DİLEK. Şener, a.g.e., s.5

Firmanın Karşılaştığı Özel Sorunların Çözümü : Firmanın bir başka firmayı satın alması, birleşmesi veya firmanın kısmen ve/veya tamamen satılması, mali yönden yeniden yapılandırılması, konkordato önerilerinin kabul edilmesi ve/veya teklif edilmesi, halka açılma, tasfiyeye veya iflasa gitme, firmanın ömrü boyunca rutin olarak karşılaştığı sorunlar değildir. Bunlar ve bunlara benzer sorunlar özel sorunlar olarak nitelendirilir. Finans yöneticisi, yukarıda belirtilen sorunlarla ilgili kararların alınmasında önemli rol oynadığı gibi söz konusu sorunların gerektirdiği değerlendirmelerin yapılmasında da görev ve sorumluluk altındadır.³⁷

Finansal Denetim : Finans yöneticisi, bu fonksiyonları yerine getirirken planlara ne derecede uyulduğunu izler, plan ve bütçe rakamlarıyla uygulamaları karşılaştırır ve varsa sapmaları ortaya çıkarır, bunların düzeltilmesini sağlamaya yönelik önlemler alır. Bunlar aynı zamanda finansal denetimin kapsamını da oluşturur.³⁸

I.II.2.c. Yapısı ve Özellikleri

Firma değerini maksimize amacı ile güdülediğimiz ve özel görev ve sorumluluklar tevdi ettiğimiz Finans Yöneticisi'nin, asgari yapısı ne olmalıdır? Geniş bir ufka sahip olması gereken finans yöneticisi nasıl şekillenmelidir. Genel anlamda *Finans Yöneticisi*;

- a. Muhasebe teori ve uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- b. Elde edilecek finansal sonuç ve verileri değerlendirme kabiliyetine haiz olmalıdır.
- c. Ekonomide görülen dalgalanmalar, resesyon, stagflasyon, enflasyon ve deflasyon ortamları ile, konjonktürel değişimleri, iktisadi ve mali politikaları, fiyat dalgalanmalarını, menkul kıymet borsa işleyiş ve seyirlerini, iç ve dış para ve sermaye piyasalarını ve belki de en önemlisi iç ve dış siyasi gelişmeleri ve hatta sosyo - kültürel ve sosyo - ekonomik genişleme ve değişimleri takip etmelidir.
- d. Yöneticisi olduğu firmanın bulunduğu sektörü ve sektörün alışılmış ve alışılmamış değişken özelliklerini, rekabet ve kartelleşme eğilimlerini bilmelidir.

³⁷ AKGÜÇ. Öztin, a.g.e., s.10

³⁸ SEYİDOĞLU. Halil, a.g.e. , s.263 - 264

- e. Yöneticisi olduğu firmanın, iç sorunları, kültürü, iklimi, verimlilik ve rantabilite yapısı ile teknik kapasitesini bilmelidir.
- f. Sektöründeki diğer firmaları; *fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar* (FÜTZ) açısından değerlendirebilecek bilgi yapısında olmalıdır.
- g. Firma yöneticilerinin ve hissedarlarının (yönetici hissedarlar) davranış biçimleri, yetenekleri gelecek hakkındaki düşüncelerini ve firmanın mevcut politika ve uygulamalarını da bilmek ve sürekli izlemek durumundadırlar.³⁹
- h. Bunun dışında finans yöneticisi, işletmedeki finansal olayları planlayan ve denetleyen kişi olması asabiyetiyle, işletme sonuçlarını değerlendirebilecek, en uygun kredi kaynaklarından işletmeyi yararlandırabilecek, nakit yönetimini sağlayabilecek, varlıklara yatırımları koordine edebilecek, kâr payı dağıtımı, sermaye bütçelemesi gibi konularda kararlar alıp, planlar hazırlayabilecek yapıda olmalıdır.⁴⁰
- i. Bu maddelere ek olarak, finans yöneticisi, yapısal olarak, karakteri ve kişiliği oturmuş, aile hayatı ile sosyal yaşantısı birbiriyle uyumlu, diyalog ve anlatım kabiliyeti yeterli, akıcı ve hızlı düşünüp, yoğun zihinsel çalışmalarda bulunabilecek özellikte olmalıdır.⁴¹

I.II.3. FİRMA DEĞERİ

Finans yöneticisi, görevlerini yerine getirirken finansmana ilişkin kararlar alınırken, belirli bir finansal amacı gözönünde tutmak zorundadır. Bu amaç, firmanın piyasa değerini dolayısı ile firma sahiplerinin servetlerini en yüksek düzeye çıkarmaktır.

Firma değerini en yüksek seviyeye ulaştırma amacı, kısa sürede kârı azamileştirme veya sermaye şirketlerinde pay başına geliri maksimize etmek amacından farklıdır. Çünkü, kısa süreli kâr ve hisse başına en yüksek seviyeye ulaştırma amacının eksik tarafı vardır.

Firma değeri, firmanın gelecekte sağlayacağı gelir akışı ile bu gelir akışının elde edilmesindeki risk derecesine bağlıdır. Finansmana ilişkin kararlar, bir yandan firmanın gelecekteki gelir akışının büyüklüğünü etkilediği gibi diğer yandan firmanın

³⁹ DİLEK. Şener, a.g.e., s.12-13

⁴⁰ CEYLAN. Ali, a.g.e., s.12

⁴¹ CEYLAN. Ali, a.g.e., s.13-14

risk derecesini de etkiler. Günümüzde finansal kararların odak noktasını, firmanın piyasa değerini etkileyen karar ve faaliyetler oluşturmaktadır.

Kısaca Yönetim, finanslama ve temettü politikalarından oluşan kararları, firmanın kârlılığı ve risk derecesi gibi, iki etmeni etkilemekte ve bu iki etmen de birlikte firmanın piyasa değerini belirlemektedir.

Finans yöneticisinden beklenen, firmanın piyasa değerini en yüksek düzeye ulaştıracak biçimde risk ve kârlılık arasında bir denge kurması; kârla risk arasında optimal bir değişim sağlamasıdır.

Finans yöneticisi için **amaç fonksiyonu**; $MaxV = f(I, F, D)$

(**V**) Firma değerini; (**I**) Yatırım kararlarını; (**F**) Finansman kararlarını; (**D**) Temettü kararlarını; ifade etmektedir.

Bazı teorisyenler, firma değerinin salt yatırım kararlarına bağlı kalacağını belirtmişlerdir. **Modigliani - Miller yaklaşımında**, amaç fonksiyonu; $MaxV = f(I)$ şeklinde tanımlanmıştır.

Yatırım kararlarının, finans yöneticisinin almak zorunda olduğu en önemli kararlar olduğu konusunda genellikle görüş birliği olmasına rağmen, finansal kararlarla kâr dağıtım kararlarının, firmanın değeri üzerinde etkileri konusunda daha az anlaşma vardır.⁴²

Firma değerinin maksimizasyonu, firmanın sinerjik etkisinin bileşimi midir? 1950'lerden sonra, yaşanan firmanın, bileşenlerinin, güçlerinin toplamından daha yüksek bir güce sahip olduğu inancı, firma değeri kavramı ile aynı koşutta anlamlı mı?

Uzun listeler şeklinde sıralanabilecek olan firma amaçları içinde, ilk sırada yer alan firma değerinin maksimizasyonu, firmanın bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi sonucu elde edilmektedir. Öyleyse, firmayı oluşturan bileşenlerin tek başlarına sağlayacakları etki, birleşerek sağlayacakları etkiden daha küçük olduğu halde firma değeri maksimize edilmiş olacaktır.

Eğer firmanın bileşenlerinin salt etkileri, birliktelikleri sonucu sunacakları etkiden büyük ise, firma değeri maksimize olmamış, mali başarı sağlanamamıştır denilebilir.

⁴² AKGÜÇ. Öztin, a.g.e., s.1-4

Tablo 4 Finans 'ın Tarihsel Seyri⁴³

Tarihi Bilinmiyor

Bileşik Faiz.

İ.Ö. Yaklaşık 1800

Faiz Oranları. Babil Krallığında Hammurabi yasaları, kredilerde uygulanacak en yüksek faiz oranlarını belirledi. Borç alanlar genellikle mülkiyetlerini ipotek ettirdiler ve bazen de teminat olarak eşlerini verdiler; bu durumda, kredi verenler, teminat olarak aldıkları eşleri, 3 yıl içinde kocalarına sağlıklı bir şekilde geri vermek zorundaydılar.

İ.Ö. Yaklaşık 1000

Opsiyonlar. Kayıtlı en eski opsiyonlar Aristo tarafından anlatılmıştır. Filozof Thales yıldızlara bakarak zeytin rekoltesinin çok iyi olacağını bildi; böylece, parasının azlığına rağmen zeytin ezme aletlerinin kullanım opsiyonunu satın aldı. Hasat mevsimi geldiğinde, Thales bu aletleri büyük bir kârla kiralamaya başladı.

15. Yüzyıl

Uluslararası Bankacılık. Modern uluslararası bankacılığın kökleri büyük Floransa bankalarına kadar dayanmaktadır. Fakat Medici İmparatorluğu 'nun tüm Avrupa banka sistemi 8 şubede 57 kişi istihdam etmekteydi.

1650

Vadeli İşlemler (Futures). Vadeli işlem piyasaları, emtia fiyatlarındaki dalgalanmalara karşı işletmelere kendilerini koruma imkânı olanağı sağlar. Japonya'da Tokugawa döneminde feodal derebeyleri kiralalarını piriç olarak toplarlardı; fakat genellikle, gelecekte elde edecekleri piriç üzerine ticaret yapmak isterlerdi. Vadeli piriç işlemleri bu nedenle daha sonra **Dojima Piriç Piyasası** diye bilinen piyasada işlem görmeye başladı.

17. Yüzyıl

Anonim Şirketler. Her ne kadar yatırımcılar bir teşebbüsün ortağı olarak bir araya gelmeye çok önceden başlamışlarsa da, çok sayıda hissedarı olan modern şirket, İngiltere'de **East India Company** (Kuruluşu 1599) gibi büyük ticaret firmalarının kuruluşuyla başlar. Bir diğer ticaret şirketi **Hudson's Bay** (Kuruluşu 1670) halen faaliyette olup Kanada'nın en büyük şirketlerden biridir.

Para. Amerika, yeni tür paraların gelişmesinde öncü olmuştur. Ülkeye ilk yerleşenler, **Wampum** diye bilinen kabukları para olarak kullanıyorlardı.

1720

Yeni İhraç Spekülasyonu. Yatırımcılar zaman, zaman spekülatif yeni ihraçlardan etkilenmişlerdir. İngiltere'de **South Sea Bubble** (18. Yüzyılda İngiltere'de yaşayan büyük finans manipulasyon) döneminde bir şirket intifa kavramını geliştirmeye başladı. Bir diğer girişimci kişi "büyük avantajı olacak, fakat hiç kimsenin bu avantajı bilmediği" bir şirketi kamuya açıkladı. İlk beş saatte 2.000 sterlin toplamıştı; 6 saatte ülkeyi terk etti.

1792

New York Borsasının Kurulması. New York Borsası (NYSE), 1792'de, bir grup borsa aracısının bir çınar ağacının altında bir araya gelip, belirlenmiş komisyonlar üzerinden birbirleriyle hisse senedi alım satımı yapmalarıyla kuruldu.

⁴³ BREALEY. A. Richard, Stewart C. Myers ve Alan J. Marcus, a.g.e., s.21-22

1920

Finansal Dolandırıcılık. Kötü finansal işlemleri saptamak deneyimsiz birisi için zordur ve bu durum dolandırıcılara yaramaktadır. 1920'de Charles Ponzi, 90 gün içinde paralarını iki katına çıkarma vaadiyle 40.000 yatırımcıdan 15 Milyon dolar topladı. Ne yazık ki Ponzi, bir finansal zincir mektup oyunu oynamaktaydı; yeni yatırımcıların parası eski yatırımcılara borç ödemek için kullanılmıştı. Fakat yeni yatırımın hızı kesildiğinde Pozi 'nin sistemi çöktü ve suçlu bulunarak hapse gönderildi.

1929

Borsa 'nın Çöküşü. Hisse senetleri riskli yatırımlardır. 1929 Eylülünde Birleşik Devletler 'de hisse senetleri fiyatları tüm zamanların en yüksek seviyesine erişti ve İktisatçı **Irving Fisher** fiyatların "devamlı olarak yüksek bir platoda olduğunu" tahmin etti. Üç yıl kadar sonra hisse senedi fiyatları yaklaşık %90 daha düşüktü ve 1929 Eylülü fiyatlarına yeniden ulaşması için bir çeyrek yüzyılın geçmesi gerekti. Yaygın izlenimin tersine, hiçbir Wall Street borsa aracı kendini pencereden atmadı.

1960'lar

Eurodollar Pazarı. 1950'lerde Sovyetler Birliği, elindeki dolarları Birleşik Devletler 'den alıp Paris'te kurulu bir Rus bankasına transfer etti. Bu banka **EUROBANK** olan teleks adresiyle çok iyi tanınmaktaydı ve sonuçta Birleşik Devletler dışında tutulan dolarlar eurodollar adıyla bilinmeye başladı. 1960'larda ABD vergileri ve kuralları dolayısıyla, Avrupa'da borç alıp vermek Birleşik Devletler 'e göre daha ucuz oldu ve dev bir eurodollar piyasası gelişti.

1972

Finansal Vadeli İşlemler (Financial Futures). Finansal vadeli işlemler faiz oranlarındaki, döviz kurlarındaki ve benzerlerindeki dalgalanmalara karşı şirketlerin kendilerini korumasını sağlar. Vadeli işlemlerin, sterlinin aşırı değerlendirildiği şeklindeki görüşünden bir sonuç alamayan ekonomist Milton Friedman'ın bir yorumundan doğduğu söylenir. İlk Vadeli işlemler piyasasını Chigago Emtia Borsası kurdu.

1986

Yatırım Kararları. Özel şirketlerce gerçekleştirilen en büyük yatırım projesi **Manş Denizi**'nin altındaki tünelin yapımıydı. 1986'da başladı ve 1994'te 15 Milyar dolar toplam maliyetle tamamlandı.

1988

Şirket Birleşmeleri. 1980'lerde, RJR Nabisco'nun 25 Milyar dolara satın alınmasıyla en üst düzeye çıkan bir şirket satınalma dalgası yaşandı. Altı haftalık bir süre içinde, şirketin kontrolünü ele geçirmek için üç grup yarıştı. Tarihteki en büyük şirket satınalma işlemiydi ve bankalarla danışmanlar için hemen, hemen 1 Milyar dolarlık gelir oluşturdu.

1993

Enflasyon. Finans yöneticileri, enflasyonun gerek faiz oranları gerekse de firma yatırımlarının kârlılığı üzerindeki etkisini bilmek zorundadırlar.

II. BÖLÜM: DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM

KISIM – I : MIS (Management Info System) VE KÜRESELLEŞME

II.I.1. MIS (Management Info System)

II.I.1.1. Giriş

Genel ekonomi, kapitalizmin doğuşuyla sağlanan değişim neticesinde, finansın ve finansın temellerinin belirleyicisi olmuştur.⁴⁴ Ancak, 1970 ile 1980 yılları arasında yaşanan ekonomik değişimler, bunalımlar ve sıkıntılar, batı ekonomisini rota değişikliğine zorlayarak, yaşanan Sanayi Devriminden sonra, artık hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağını belirtircesine, ekonomi verilerini esas alacak ve geçmişi daha çok irdeleyip sorgulayacak olan, Bilgiye dayalı bir ekonomik sirkülasyona geçişe zorlamıştır.⁴⁵

Yeni dönem “**Bilgi Toplumu**” adı altında anılacak ve bu noktadan itibaren ekonomi ona dayalı olacaktır. Burada göz ardı edilmemesi gerek ise,

⁴⁴ SAVAŞ. Vural Fuat, İktisadın Tarihi, Liberal Düşünce Topluluğu Yayını, İstanbul, 1997, s.98-100

⁴⁵ ERKAN. Hüsnü, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993, s.5-9

Bilgi 'nin Ticari bir mal oluşudur. Bir dönemi açan ve sistemi alt üst eden bilgi, artık bir emtiadır ve değişimin temel taşıdır.⁴⁶

Bilgi Toplumu ile birlikte şekillenen yeni dünya ve getirdiği ekonomi, yeni anahtarlar ve araçlarla donanmaktadır. Bilgi işçileri, Bilgisayarlar, mikro elektronik ürünler, Robotlar, İletişim Teknolojisi Ürünleri ve Bio Teknoloji bu çağın ürünleri arasındadır. Bu araçlar hızla gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır.⁴⁷

Bilgi Toplumu, gelecekteki değişimin niteliğini başlatmıştır. İşletmelerdeyse, Bilgi Yönetiminin ve bilgi temelli yönetimin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Artık yönetim, salt maddi unsurlara dayanmamaktadır.⁴⁸ Sistemik ve bilimsel bilginin önemi artmıştır. İşlenmiş bilgi kavramı ön plana çıkmış, bu ise, Üretimin temel girdisi niteliğine dönüşen bilginin kontrollü ve hızlı bir şekilde yönlendirilmesini gerekli kılmıştır.⁴⁹

Bilgi, Bilgi Toplumu ve Sanayi Toplumunda geçiş hakkında, referans olan tablolar aşağıda sunulmuştur. Kısa bir bilgi verecek olan bu tablolardan; Tablo 5 'de Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması, Tablo 6 'da Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Süreci ve son olarak da Tablo 7 'de Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri anlatılmıştır.

II.I.1.2. Yönetim Bilişim Sistemi (MIS)

Tanım.

MIS' in yapılmış ve benimsenmiş evrensel bir tanımı yoktur. Bu alanda çalışan her kişi, kavrama ilişkin herhangi bir tanım getirebilir. Kavramı meydana getiren üç sözcüğü ayrı ayrı ele aldığımızda, bunların yeni yeni gelişen ve giderek nesnelleşmekte olan üç soyut sözcük olduğunu görürüz. Buna rağmen, MIS için şöyle bir tanım verebiliriz.

⁴⁶ BOORSTIN. J. Daniel, Kesifler ve Buluşlar, (Çev. Fatoş DİLBİR), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996, s.263-269

⁴⁷ TAŞÇI. Cemalettin N. ve M. Emin MUTLU, Bilgisayar Tarihi, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1991, s.81-84

⁴⁸ GU'NAN. René, Modern Dünyanın Bunalımı, (Çev. Yılmaz ÖNER), Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1991, s.48

⁴⁹ KİRMANOĞLU. Hasan, "Piyasa ve Liberalizmin Cazibesi" , Pazar Postası Gazetesi, Milliyet Yayınları, 29 Ekim 1994, s.12

Tablo 5 Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplununun Karşılaştırılması

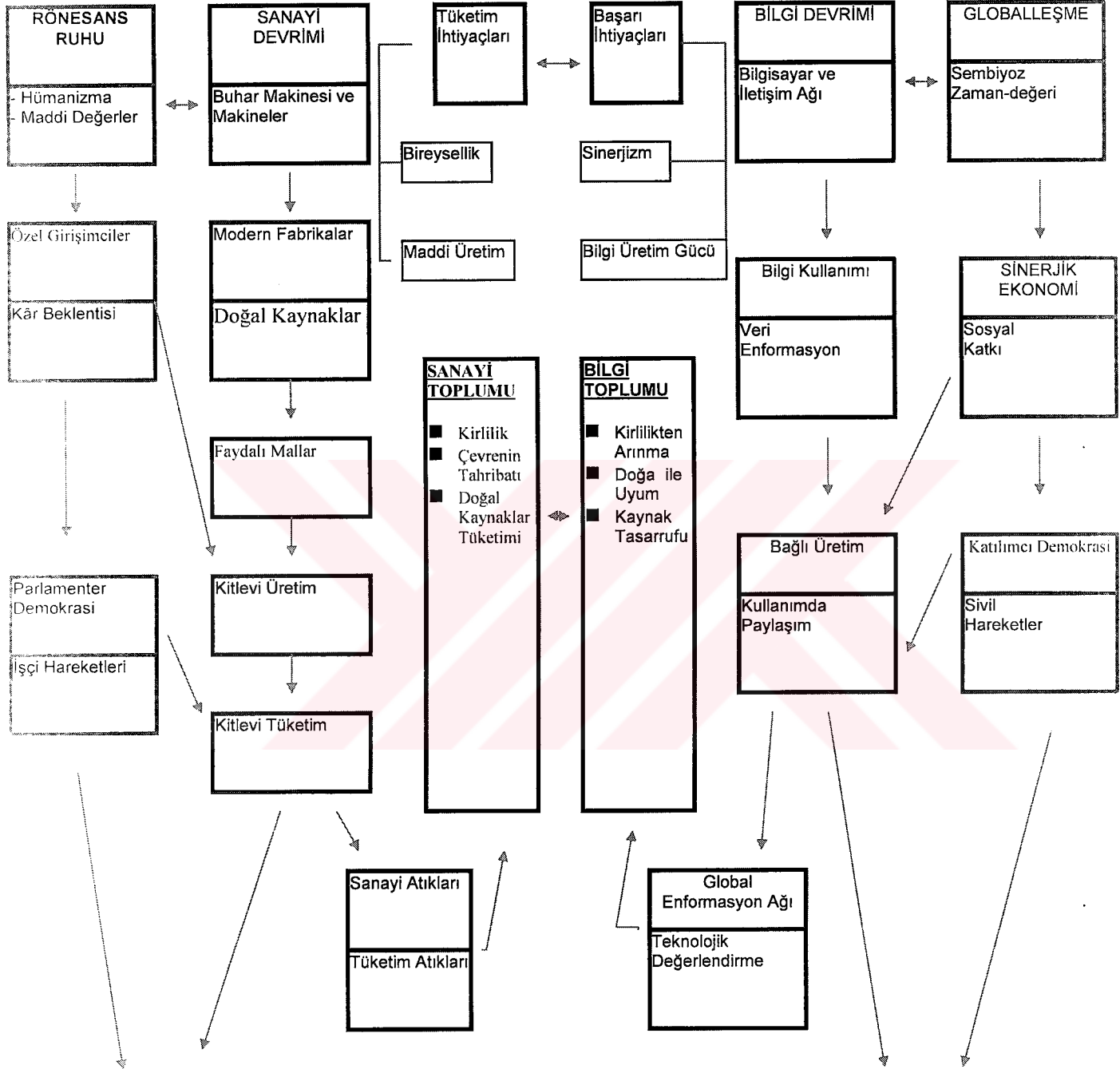
	Sanayi Toplumu		Bilgi Toplumu
Yenilikçi Teknoloji	• Öz	• Buhar Makinesi (Güç)	• Bilgisayar (Bellek, Hesaplama, Kontrol)
	• Temel Fonksiyon	• Fiziksel Emeğin İkâmesi	• Zihinsel Emeğin İkâmesi
	• Üretim Gücü	• Maddi Üretim Gücü (Kişi Başına Sermaye Artışı)	• Bilgi Üretim Gücü (Optimum Hareket - Seçim Kapasitesinde Artış)
• Sosyo Ekonomik Yapı	• Ürünler	• Faydalı Mallar ve Hizmetler	• İletişimsel Bilgi, Teknoloji, Bilimsel Bilgi
	• Üretim Merkezi	• Modern Fabrika (Makine ve Ekipmanlar)	• Bilgi Kullanımı (Bilgi Ağları, Veri Bankaları)
	• Piyasa	• Yeni Dünya ve Koloniler Tüketici Satınalma Gücü	• Bilimsel Bilgi Sınırlarının Genişlemesi
	• Öncü Endüstriler	• İmalat Sanayileri (Makine ve Kimya Sanayileri Gibi)	• Entellektüel Endüstriler (İletişimsel Bilgi ve Bilimsel Bilgi Endüstrileri)
	• Endüstriyel yapı	• Birincil, İkincil ve Üçüncül Endüstriler	• Sanayi Yapısı Matrisi (Birincil, İkincil, Üçüncül ve Dördüncü Endüstri Sistemleri)
	• Ekonomik Yapı	• Meta Ekonomisi (İşbölümü, Üretim ve Tüketimin Ayrılması)	• Sinerjik Ekonomi (Birlikte Üretim ve Kullanımda Paylaşım)
	• Sosyo Ekonomik İlke	• Fiyat İlkesi (Arz ve Talebin Dengesi)	• Amaç İlkesi (Sinerjik İleri Besleme Prensipleri)
	• Sosyo-Ekonomik Özen	• Şirketler (Özel ve Kamusal Şirketlerin Doğuşu ve Gelişimi)	• Gönüllü Topluluklar (Yerel ve Bilgi Toplulukları)
	• Sosyo-Ekonomik Sistem	• Sermayenin Özel Mülkiyeti, Serbest Rekabet, Kâr Maksimizasyonu	• Altyapı, Sinerji Prensipleri, Toplumsal Yararın Önemi
	• Toplum Biçimi	• Sınıflı Toplum (Merkezi Güç, Sınıfları Kontrol)	• Fonksiyonel Topluluklar (Çok Merkezi, Fonksiyonel ve Otonomik Yapı)
	• Ulusal Hedef	• Gayri Safi Ulusal Refah	• Gayri Safi Ulusal Tatmin
	• Hükümet Biçimi	• Parlamenter (Temsili) Demokrasi	• Katılımcı Demokrasi (Demarşı)
	• Sosyal Değişimin İtici Gücü	• İşçi Hareketleri, Grevler ve Çatışmalar	• Sivil Hareketler ve Sorunlar
	• Toplumsal Problemler	• İşsizlik, Savaş ve Faşizm	• Gelecek Şokları, Terör, Kişisel Dokunmazlığın İhlali
	• En İleri Aşama	• Yüksek Kitlevi Tüketim	• Yüksek Kitlevi Bilgi Üretimi
• Değerler	• Değer Standartları	• Maddi Değerler (Psikolojik İhtiyaçların Tatmini)	• Zaman Değeri (Hedefe Yönelik Başarı İhtiyaçlarının Tatmini)
	• Etik Standartlar	• Temel İnsan Hakları, İnsancılık	• Öz Disiplin, Toplumsal Katılım
	• Zamanın Ruhu	• Rönesans (Bireyin Özgürleşmesi)	• Globalizm (İnsan ve Doğanın Sembiyozu- Ortak Yaşayış)

Kaynak : Y. MASUDA. Managing In The Information Society.1990. s.6-7

Tablo 6 Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumu Geçiş Süreci

SANAYİ TOPLUMU

BİLGİ TOPLUMU



YÜKSEK KİTLELİ TÜKETİM TOPLUMU	YÜKSEK REFAH TOPLUMU	YÜKSEK KİTLELİ BİLGİ TOPLUMU
• Şehirleşme	• Tüketicilik	• Bilgisayarlaşma
• Motorizasyon	• Sosyal Refah	• Gönüllü Topluluklar
• Yeniden Üretim	• Eğlence, Boş Zaman	• Kişiliği Gerçekleştirme

Kaynak : Y. MASUDA. Managing In The Information Society.1990. s.8

Tablo 7 Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri

Bilgisayar İletişim Devrimi		Otomasyon	Otomatik üretim ve hizmet Zihinsel Emeğin İnkâmesi Sistemlerin Otomatik Kontrolü	Boş zamanda artış Geçimlik emeğin ortadan kalkması
	Orijinal bilginin kitlevi üretimi			
	Dinamik kontrol ve geri besleme		Kompleks Problemlerin çözümü Hedefe yönelik başarı kapasitesinin artması	Yaşam süresi değerinin artması
	Normatif kompleks bilginin oluşturulması	Bilimsel Bilginin Oluşturulması	İş seçimi olanaklarının artması Eğitim olanaklarının artması	Kişiliği gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatmini
	Kognitif bilgi ağlarının kurulması	Sistem Yenilikleri	Bilginin kamusal kullanımı Katılımcı faaliyetlerin artması Kompleks Sistemlerin oluşması	Bilgi kullanımının şekillenışı Katılımcı demokrasinin gerçekleşmesi Gönüllü toplulukların ortaya çıkması

Kaynak : Y. MASUDA. Managing In The Information Society.1990. s.37

MIS, “Bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmesini ve iletilmesini sağlayan sistemdir.” tanımdan da anlaşılacağı üzere, MIS anlayışındaki temel kavram “**Bilgi**” dir. Başka bir ifade ile böyle bir sistemi oluşturmanın *temel amacı*, bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesine yönelik çalışmalar bütünüdür. Bilişim kavramı ise, bu süreci açıklama ve yürütmek için kullanılır.⁵⁰

MIS 'in gerekliliği, Yönetimsel kararlarda etkinlik sağlamak ve yönetimin performansını arttırmaktır. Bunun için ise, **Bilgi**, bir bütünlük anlayışı (sistem anlayışı) içinde, disipline edilmelidir.⁵¹

⁵⁰ ERKUT. Haluk, *Analiz, Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi*, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.256-260

⁵¹ AKIN. Murat, “Pazarlama Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemlerinde Kullanılan Başlıca Ortak Terimler”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Dünya Yayıncılık, İstanbul, Temmuz-Ağustos1997, s.14

Özellikleri

- a. MIS, bütünleşik bir sistemdir.
- b. MIS, bilgisayar temeline dayanan İnsan - Makine sistemidir.
- c. MIS, bilgi alım ve sunum desteği sağlayan bir sistemdir.
- d. MIS, yönetim ve karar sürecine yönelik bir sistemdir.
- e. MIS, bir donanım (*Hardware*) sistemidir. Yani, MIS, yöneticilere uçlar (*Akıllı ve Kör Terminal Nokta Bilgisayarları*) ve türlü çevre birimleriyle (*printer, scanner vb.*) bağlanmış bir bilgisayar sistemi (*Nowell, Windows veya Windows NT gibi*) veya merkezi bir işlem birimi ve bunlar arasındaki bağlantı ağlarını sağlar.
- f. MIS, bir yazılım (*Software*) sistemidir. Yani, MIS, bir veya birbiriyle bağlantılı (*entegre ve/veya çok kullanıcı*) yazılımlarla (*programlarla*), bilgileri toplayarak, işleyerek, raporlayacak ve iletecek biçimdedir.
- g. MIS, yöneticilere gerekli bilgileri vererek, yönetsel kararların daha rasyonel ve pratik mânâda alınmasını sağlayan bir sistemdir.⁵²

II.1.1.3. Bilgi Sistemleri

Bilgi Sistemleri, işletmenin tamamına hitap eden bütün yönetim kademelerindeki bilgi gereksinimini karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. İşletmenin değişik hiyerarşik kademelerindeki yöneticiler kararlarındaki belirsizlikleri azaltmak gayesiyle bilgi ihtiyacı içindedir. İşletmeye akan bilgilerin önemli bir bölümünden gerektiği gibi yararlanılamaması, bilgilerin önemli bir kısmının kaybolmasına ve anlamlı olmaktan çıkmasına sebep olmaktadır. Bu nedendir ki, bilgi akışının sistematize edilmesi konusu gündeme gelmiştir. Bilgi gereksinimlerini karşılayacak, zamanında, anlamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilecek nitelikte ve nicelikte, bilgi sistemleri geliştirilmiştir.

Bu amaçla kurulacak bilgi sistemleri şu unsurlara dayanmaktadır;

- a. Bilgi sistemi yönetimin bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir.
- b. Bilgi sistemleri ya direkt yönetim veya yönetime bağlı özerk bir alt yönetim tarafından yönetilir.
- c. Bilgi sistemleri bütünleşiktir. Bütünleşme daha anlamlı bilgi üretimi için zorunludur.

⁵² AKIN. Murat, a.g.m., s.14

- d. Bilgi sistemleri müşterek bir bilgi akışı sağlar.
- e. Bilgi sistemleri kapsamlı bir planlama sonucunda ortaya çıkar. Bu sebeple yoğun bir planlama çalışması gerektirir.
- f. Bilgi sistemleri, ana sisteme bağlı alt sistemlerden oluşur.
- g. Bilgi sistemi merkezi bir veri tabanına (Veri Bankasına) dayanır.⁵³
- h. Bilgi sistemleri insan unsurları ile beraber bilişim teknolojisi araçları ile yürütülür.

Bu anlamda bilgi Sistemleri'nin amacı, *verilecek kararlar için gerekli bilgi akışının düzenlenmesidir*. Sistemin unsurları ise, *prosedürler, donanım ve yazılım araçları, bilgi yöntemleri, insanlar, organizasyon ve paradır*.⁵⁴

II.1.1.4. Yönetim Bilgi Sistemi (MIS)'in Temel Kavramları

Binlerce, onbinlerce veya yüzbinlerce müşterisi olan herhangi bir işletmenin, müşterilerinin her birinin farklı beklenti ve davranışlara bağlı olarak verilmesi gereken farklı servis gerekleri ve düzeyleri olduğu kaçınılmazdır. Bunun karşılığında üst yönetimin elinde bulundurması gereken pazar ve finansal projeksiyonlar vardır. *"Son altı ay segmentler itibariyle oluşan servis düzeyi değişimi ve bunun sonucunda oluşan satın alma beklentilerini veri rakamlarla kıyaslayıp gelecek altı ayın analizini"* isteyen üst yönetime bu analizin hemen çıkamayacağını ve en az yirmi güne ihtiyacın olduğu söylenirse, sonuç olarak işletme geleceğin verilerini taşıyor veya geç ulaşıyor izlenimi vereceğinden şimdiden rekabet ve piyasa koşullarından uzak olduğu anlamına gelir.⁵⁵

Bilgi gereksinmelerinin artması, rekabetin bilgiye dayalı gelişmesi, iletişim ve komünikasyonlardaki çeşitlilik ve güçlülük, klasik anlamda tutulmaya çalışan ve hızlı bir şekilde analize tabi tutulamayan verilerinde kaderini değiştirmiştir. Artık işletme içerisinde yönetime doğru kayan bir bilgi sistemi (MIS) yerleşik hale gelmiştir. Bu sistem, güvenilir, kaliteli ve hızlı şekilde oluşturulacak bilgilerin yönetime hızlı ve aktif şekliyle ulaşmasını sağlamak gayreti içindedir. Bu sistemin taban teknolojisi ile siberetik ve

⁵³ AKIN. Murat, a.g.m., s.15

⁵⁴ AKIN. Murat, a.g.m., s.16

⁵⁵ ERKAN. Hüsnü, a.g.e., s.23

siber optik teknolojisine dayanmakta ve özel yazılımlar (special software) tarafından desteklenmektedir.⁵⁶

Yeni geleceğin kavramları ve oluşacak olan sistemin (MIS) ana hat taşları olan kavramlar işletme sisteminin gündemine böylece girmiştir. Bu kavramlar hem yeni sistemi tanımlamakta hem de yeni sistemi şekillendirmektedir. Bu yeni kavramlar şu şekilde sıralanabilir ;

- Client / Server (*İstemci / Sunucu*)
- Re-engineering (*Değişim Mühendisliği*)
- Downsizing / Rightsizing
- Outsourcing (*Dış Kaynak Kullanımı*)
- Systems Integration (*Sistem Bütünleştirme*)
- Data Warehouse (*Veri Ambarı*)
- Distributed / Centralized (*Dağıtık / Merkezi*)
- Enterprise Server
- Mobile Computing
- Object Oriented Technology / Case (*Nesne Yönelimli Teknoloji / Bilgisayar Destekli Yazılım Mühendisliği*)⁵⁷

ISO - 9000 Kalite Güvence Sistemi'nin gerekliliği kabul edilen İşletme Bilgi Sistemi şekillendirme çalışmaları içinde de yer alan yukarıdaki kavram sistem parçaları, geleceğin işletmesinin şekillendirilmesi ve anlatımında da gerekecektir. Bu anlamda bu kavramların açıklanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

II.1.1.4.a. Client / Server (İstemci / Sunucu)

Terim, bir uygulamanın istemci bölümünde ve sunucu bölümlerinde çalışmak üzere dizayn edilmiş, birbirini destekleyici dağıtılmış işlem teknolojisine verilen addır. Bu teknolojiye **istemci**, sunucu ile işin başlatılması ve bitirilmesini, uygulamaya ağırlıklı olarak grafik özellikleriyle donatılmış bir arayüzü sağlamayı, bilginin sunucuya geçmeden önce ön

⁵⁶ SENGE. Peter M., *Beşinci Disiplin*, 2. Baskı, (Çev. Ayşegül İLDENİZ. Ahmet DOĞUKAN), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993. S.49

⁵⁷ KIZILTAN. Levent, "Bilgi Teknolojisi Sektöründe 1990'lı Yılların Temel Kavramları-I", *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 15-21 Ocak 1996, Sayı:51, s.12

işlemlerden geçmesini ve doğrulanmasını, gereken bilginin yerel olarak depolanmasını ve erişilmesini gerçekleştirir. **Sunucu** ise, istemcinin taleplerini cevaplamayı, kullanıcılar tarafından ortak paylaşılan, veri tabanı erişimleri –yazıcı kullanımı gibi özel uygulamalar– ve diğer servis gerekleri gibi genel özellikleri sağlar.⁵⁸

II.1.1.4.b. Re- engineering (Değişim Mühendisliği)

Müşterinin “patron”, rekabetin yoğun ve değişimin sürekli olduğu bir iş ortamında, iş yapısının süreçler etrafında yapılandırarak, “bugün yapmakta olduğumuz işi, bugünkü bilgi düzeyimizle ve eldeki veya gelecek teknolojilerden yararlanarak gerçekleştirseydik, nasıl yapardık?” sorusunun yanıtlarını veren ve işin kökenine inerek, köktenci yaklaşımlarla ve dramatik performans artışları maliyet düşüşleri vs. gibi ölçeklerle iyileştirme gibi, işi yeniden keşfetme çabalarının bütününe **değişim mühendisliği** adı verilir.⁵⁹

II.1.1.4.c. Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı)

1990 ‘lı yıllarda gündeme gelen “**Outsourcing**”,⁶⁰ iş dünyasında işlerin etkin ve verimli yürütülmesi amacıyla, iş ve işlemlerin dış kaynak kullanarak, yani, uzman dış firmalara verilerek, işlerin yürütülmesidir.⁶¹ **Oursourcing**, desteği ile işletmeler,

- a. Veri toplama ve depolama,
- b. Talep ve ödeme işlemleri,
- c. Bilgisayar işlemleri,
- d. Var olan sistemlerin bakım ve desteği,
- e. Ek sistem geliştirilmesi,
- f. Ek programlama desteği,
- g. Yeniden kod üretme desteği,
- h. Sistemin yeniden yapılanma desteği,

⁵⁸ KIZILTAN. Levent, a.g.m., s.12

⁵⁹ KIZILTAN. Levent, “Bilgi Teknolojisi Sektöründe 1990’ların Temel Kavramları-III”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 19 Şubat -3 Mart 1996, Sayı:56, s.10

⁶⁰ KIZILTAN. Levent, “Outsourcing”, BT/ Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 08-14 Nisan 1996, Sayı:62, s.11

⁶¹ DEMİREL. Gülşen, “Outsourcing Devrimi”, Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1996, Yıl:4, Sayı:1, s.104

i. İşin yeniden yapılanması gibi destekler sağlarlar.⁶²

II.1.1.4.d. Downsizing - Rightsizing ve Smartsizing

Bileşim Teknolojisi Yöneticilerinin içinde buldukları iş ortamını irdelediğimizde üç değişik boyutun kendilerini etkilediğini görürüz;

Baskılar	Fırsatlar	Engeller
Ekonomik	Açık Sistemler	Riskten Kaçınmalı
Durgunluk	Fiyat/Performans Gelişmeleri	İki Ortamın (Eski ve Yeni) Uygulamalarını Çalıştırmalı
Maliyet Düşürme	UNIX/NT	Maliyetleri Düşürmeli
Endüstriyel Eğilimler	İlişkisel Veri tabanı	
Downsizing	İstemci/Sunucu	

Kaynak : BT/Haber Dergisi, Haziran 1996, Sayı:71, s.8

Bu iş ortamının etkisi altında kalan Bilişim Teknolojisi Yöneticileri, ana hedefi verimliliği ve kârlılığı artırmak olan yeni bir yapılanmaya giden firmalarının ve organizasyonlarının beklentilerini karşılamak üzere, istemci/sunucu teknoloji uyarlamalarına ve anaçatı sistemlerin devreden çıkarılmasını hedefleyen **dowsizing** yaklaşımını öne sürdüler. Ancak Teknolojik bazda yaşanan gelişim ve değişimler, müşteri istek ve taleplerine cevap vermede yetersiz kaldı. Bilişim teknolojisi firmaları yaşadıkları zorlukları dikkate alarak geçişi biraz daha sempatik gösterecek yeni bir terim keşfettiler; "**Rightsizing**", yani downsizing uygulamasının doğru icra edilmesi.

Rightsizing yaklaşımında, anaçatı sistemlerinin en iyi örneklerinin, en geçerli masaüstü ve sunucu sistemleri ile birlikte, uygulamalarda veya kullanıcılarda sorunlara yol açmaksızın aynı ortamda bulunmaları hedeflenmektedir.

Smartsizing'de ise, uygun olanların değil, tüm işletme açısından en kârlı olması beklenen uygulamaların kullanılması gerektiği ifade edilmektedir. *Downsizing Yaklaşımı*'nda, genelde beklenen maliyet düşürme sadece Bilişim Teknolojisi (BT) olarak adreslenmekte, yapılanmakta olan donanım / yazılım / insan kaynakları yatırımları nedeniyle, maliyet azaltmanın sadece ilgili birim açısından düşürülmesi söz konusu olmaktadır. Oysa ki, *Smartsizing Yaklaşımı*, işletmenin tümünün temel iş prensipleri olarak

⁶² MANAS. Oğuz, "Dış Kaynaklara Yönelme", *BT/ Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 14-20 Temmuz 1997, Sayı:125, s.7

downsizing işlemini gerekli kılmaktadır. Bu durumda da yatırımın karşılığının tüm işletme açısından kârlılık göstermesi beklenmektedir.⁶³

II.1.1.4.e. Systems Integration (Sistem Bütünleştirme)

Sözcük Anlamı ile **Systems Integration** (Sistem Bütünleştirme) kavramı, "*özgün uygulama ve teknolojik yapıların dizayn edilmesine dayanan karmaşık bilgi teknolojisi projelerinin gerçekleştirilmesi ve bu işlemin mevcut veya yeni alınacak donanım, yazılım ve iletişim sistemleri ile bütünleştirilmesi*" olarak tanımlanabilir.

Sistem Bütünleştirme çalışmalarına işletmeler aşağıdaki durumlarda başvurabilir;

1. Yeni süreç ve sistemlerin uyarlanmasındaki riskin yönetimi,
2. Teknoloji yatırımında maksimum getirinin sağlanması,
3. İşletmenin kendi kaynakları ile sağlayabilmekte olduğu bilgi teknolojisi, yeteneklerinin üzerinde teknoloji gereksinmelerinin ortaya çıkması,
4. Geniş ölçekli proje yönetimi, yetenek bilgilerinin gereksinimi,
5. Hızla değişen operasyonel süreçler için duyulan destek talepleri,
6. Değişik özellikli teknolojilerin ve danışmanlık hizmetlerinin kullanımını gerektiren durumlar,
7. İşletmelerin kendi temel işleri ile ilgilenmelerinin gerekli olduğu zamanlar.⁶⁴

II.1.1.4.f. "Data Warehouse" (Veri Ambarı) *

Önemli olan işletmenin proses ve proses sonrası ürün izlenebilirlik verilerine sahip olması değildir. Bu bilgilere anında ulaşma ve sonuçlayıp raporlama kabiliyetine sahip olma özgürlüğe hakim olmasıdır. Bilgi toplamada dikkat edilmesi gereken unsurlar bu noktada önem teşkil eder. Aşağıda bilgi toplamada dikkat edilmesi gereken unsurlar sıralanmıştır.

⁶³ KIZILTAN. Levent, "Downsizing-Rightsizing... Smartsizing?", *BT/ Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 29 Nisan-12 Mayıs 1996, Sayı:65, s.10

⁶⁴ KIZILTAN. Levent, "Sistem Integration (Systems Bütünleştirme)", *BT/ Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 20-26 Mayıs 1996, Sayı:67, s.8

* 1995 ve 1996 yılları arasında IBM, Unisys, Hitachi, Amdahl gibi büyük sistem üreticileri ile, HP, Digital vb. gibi orta ve büyük boy sistem üreticileri ve veri yazılım firmaları veri ambarı stratejilerini açıklamışlar ve Fortune 500 Şirketi'nin Veri Ambarı geliştirme projelerini yürütmek üzere çalışmalar yapmışlardır.

1. Veri Kalitesi,
2. Bütünleştirme Kavramları,
3. Veri Modeli,
4. Veri Ambarı ve Meta Data Yönetimi,
5. Erişim ve Analiz Araçları,
6. Boyutsal Modelleme,
7. Sistem Dizaynı

Geleceğin işletme profilinde; Veri ambarı, işletme boyutundaki bilgi sistemlerine erişim ve raporlamanın yeni yöntemlerle ele alınması gereği ile doğmuştur.

Data Warehouse; *“bir işletmenin (şirket ve/veya şirket topluluğunun) karar verme ve/veya karar destek amacıyla kullandığı verilerin tek ve bütünleşik mantıksal görünümü”* diğer bir ifade ile *“bilgi uygulamalarının altyapısını oluşturacak tek bütünleşik veri deposu”* olarak tarif edilebilir.⁶⁵

Bu anlamda, Data Warehouse, karar destek sistemleri, yönetim bilgi sistemleri ve her türlü bilgi sorgulama ortamı imkânı oluşturan Veri ambarı, çeşitli kaynaklardan sağlanan ve çoğunlukla düzenli ve homojen olmayan verileri toplar ve kullanıcıların kullanımına hazır hale getirir.⁶⁶

MIS kavramı, pratik bir yaklaşımla incelenmelidir. Bu amaçla, Tablo 8 'de uygulama üzerinde; uzmanların işletme içindeki eylemleri ve kullandıkları bilginin seyri anlatılmıştır.

Tablo 9 'daki çalışmada ise, bir işletme içerisinde, Bilişim Sisteminin nasıl dizayn edilebileceği ve bu sistemin, Yönetim Bilgi Sistemi durumuna nasıl dönüştürüleceği ifade edilmiştir.

Son olarak, Tablo 10 'da, çağdaş bir işletmede, organizasyonel olarak, Bilgi İşlem Departmanının yeri ve konumu verilmiştir.

⁶⁵ KIZILTAN. Levent, “Data Warehouse”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 17-23 Haziran 1996, Sayı:71,s.8

⁶⁶ MANAS. OĞUZ, “Veri ambarı (Data Warehousing) In' leri ve Out'ları -I”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 07-13 Temmuz 1997, Sayı:124, s.15

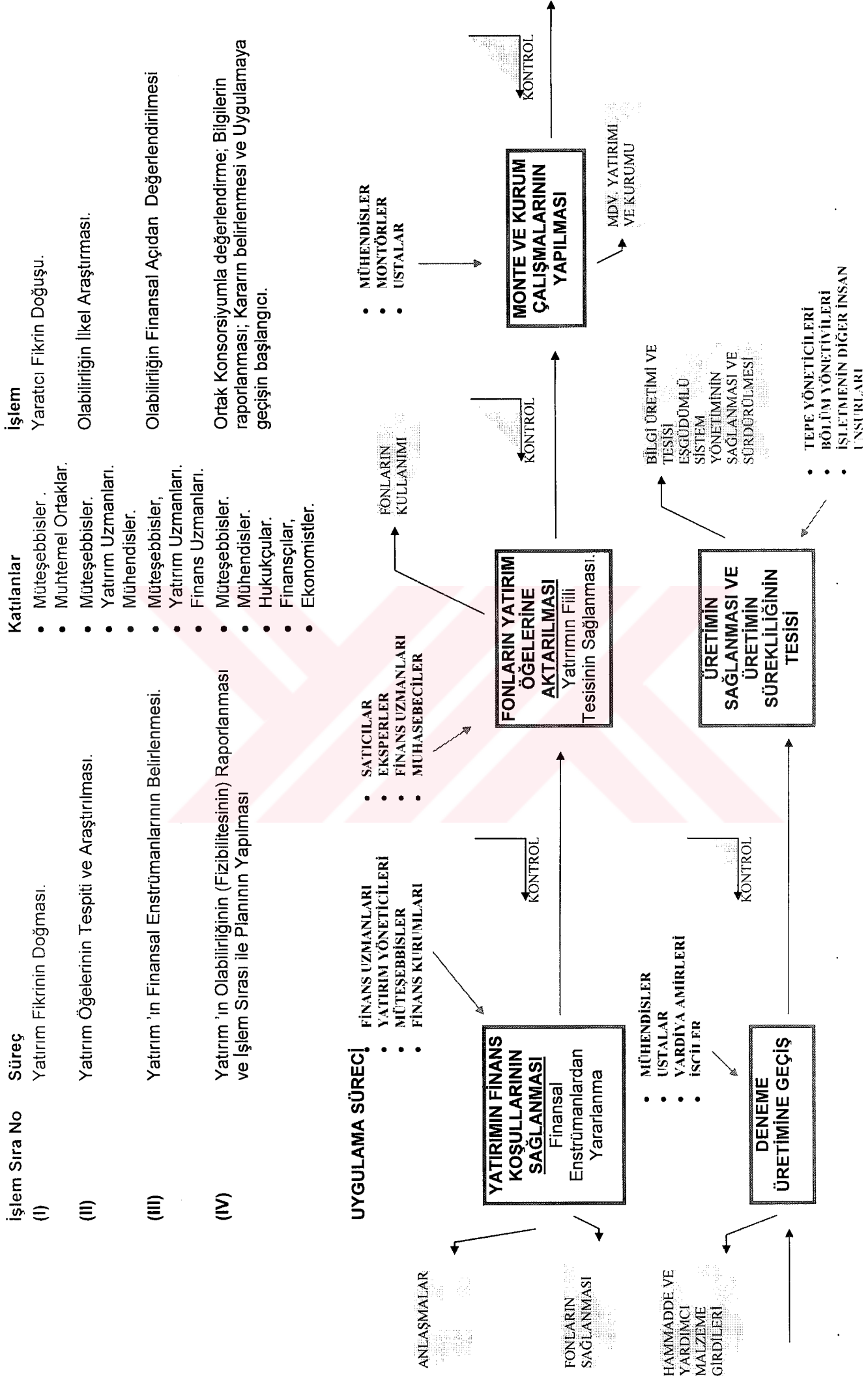
II.I.1.5. MIS Olgusunun Küreselleşmesi (MRP 'den ERP 'ye Geçiş)

1960'lı yıllarla birlikte sihirli kutu bilgisayarların iş dünyasına girmesiyle; **MRP** (*Material Requirements Planning* - Malzeme İhtiyaç Planlaması) kavramı doğmuştur. MRP, ürün tanımını, envanter kayıtlarını, açılmış siparişleri ve ana üretim planını kullanarak bitmiş ürünler, yarımamüller ve hammaddeler için zaman eksenine yerleştirilmiş üretim, işlem/montaj ve tedarik planlaması işlevini yüklenmiştir. MRP, tedarik ve üretim zamanlamasını planlayarak, gereken zamanda, yeterli miktarda, ürünleri müşteriye ulaştırmak, üretim ve tedarikle ilgili veri ve doneleri raporlamak ve dolayısı ile firmanın tedarik ve üretim bilgilerini depolamak amacıyla hizmet etmekteydi.⁶⁷

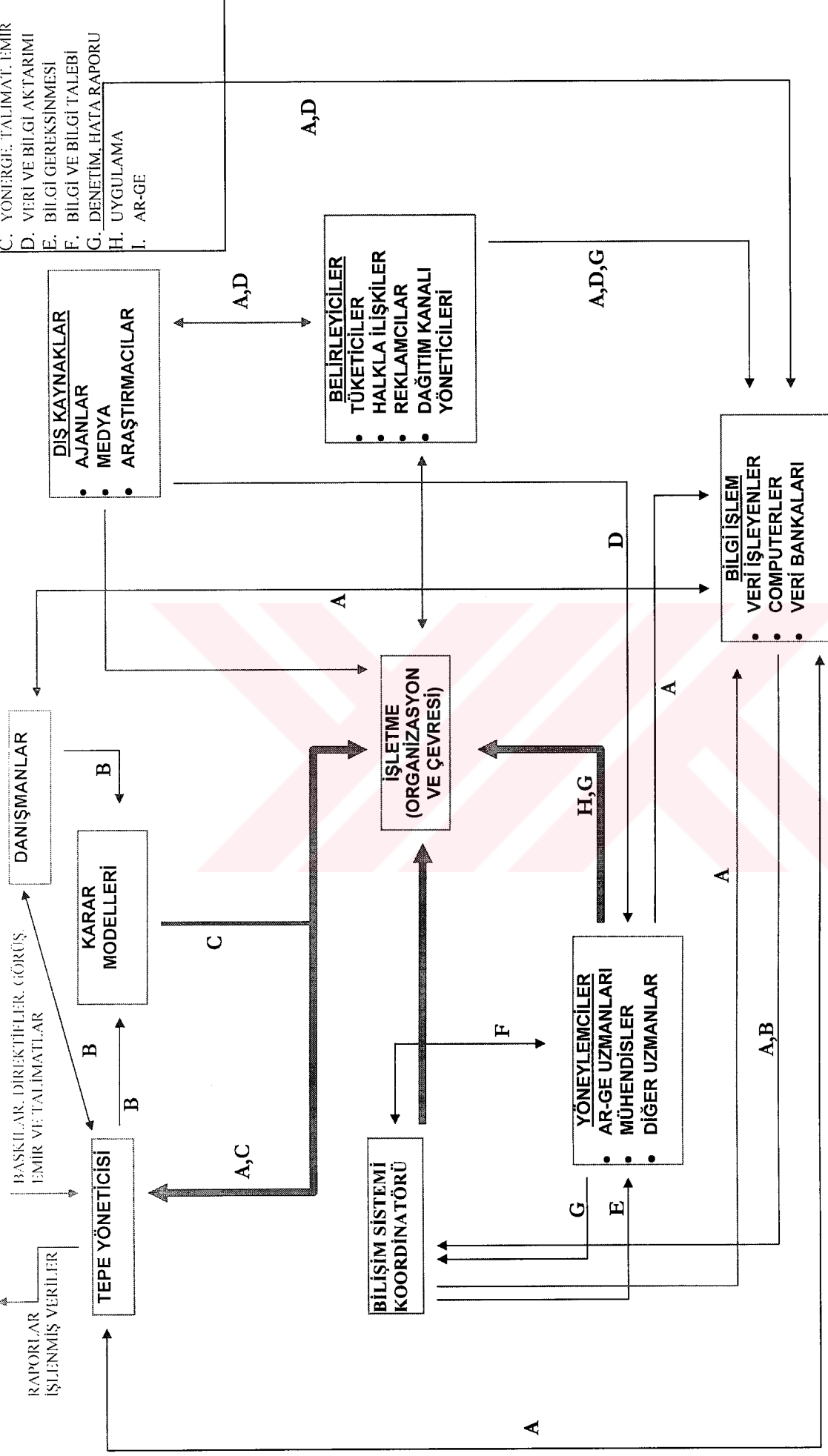
MRP kavramı, 1970'lerin başında, **MRPII** (*Manufacturing Resources Planning* - Üretim kaynakları planlaması) kavramını türetmiştir. MRPII ile, MRP 'nin yaptığı işlemler detaylandırılarak, günlük ve haftalık çalışma zamanlarına tahsis edilmiştir. Bunun yanında, firmanın satış, satın alma, envanter yönetimi, üretim planlama ve kontrol, muhasebe, finansman, maliyetlendirme, kalite yönetimi gibi tüm fonksiyonlarını tek bir veri tabanı üzerinde entegre olarak sunma imkânı sağlamıştır. Bu özelliğiyle MRPII ilk "**Endüstriyel Yönetim Sistemi**" olarak kabul edilmektedir.

⁶⁷ ERKUT. Haluk, Yönetimde Simülasyon Yaklaşımı, 2. Baskı, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.20

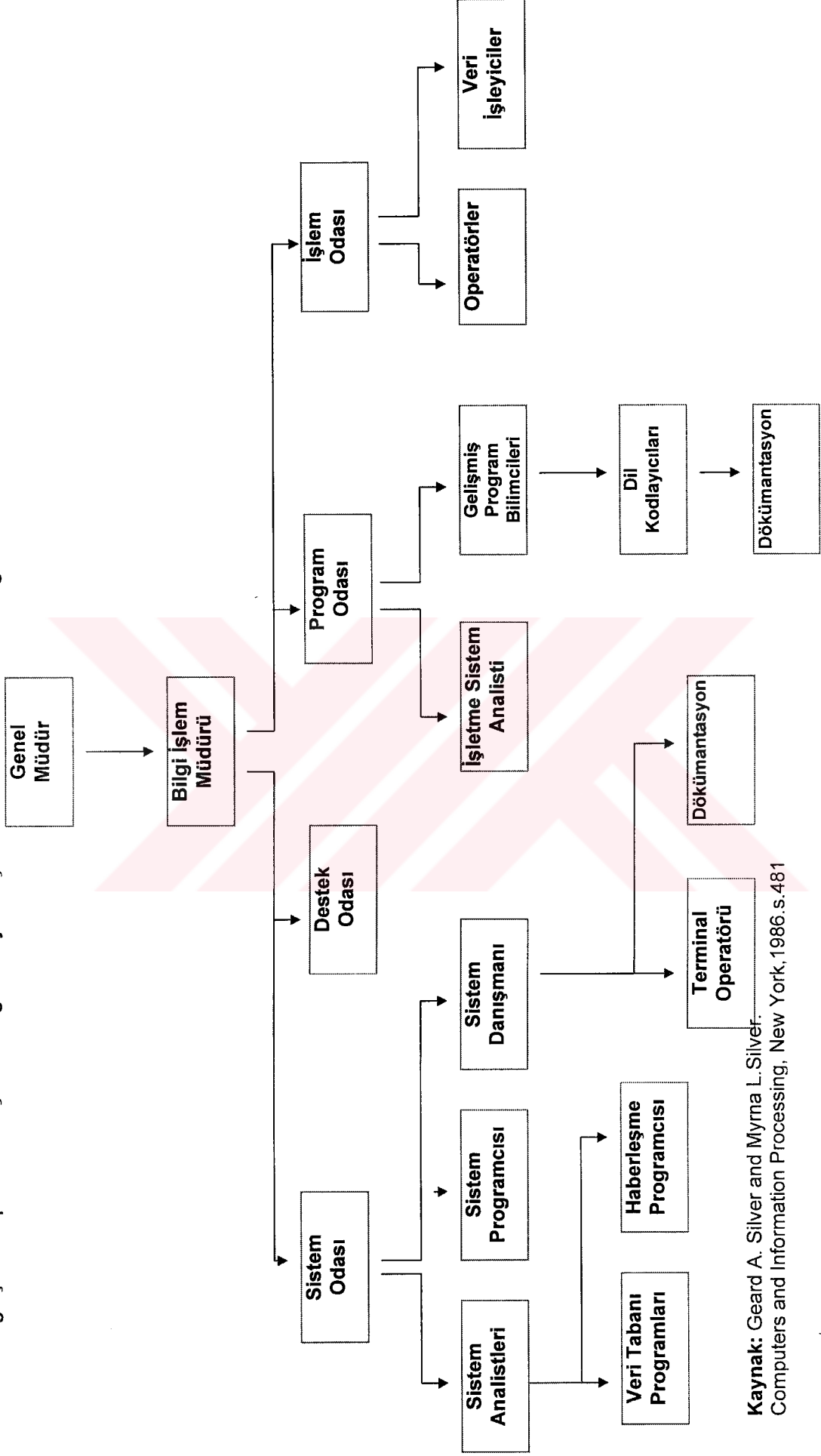
Tablo 8 Uygulamada Uzmanların ve Bilginin Seyri



Tablo 9 İşletme Yönetiminin Bilişim Sistemine Aktarılması



Tablo 10 Bilgi İşlem Departmanının İşletme Organizasyonu İçindeki Yeri ve Unsurlarının Dağılımı



Kaynak: Gerd A. Silver and Myrna L. Silver.
Computers and Information Processing, New York, 1986. s.481

1990'lı yıllara kadar, MRPII daha çok finansal ve muhasebe ağını dağıtıp, detaylandırarak, (*borçlar alacaklar muhasebesi, stok muhasebesi, genel muhasebe, maliyet muhasebesi, bütçeleme, proforma muhasebe ve raporları gibi*) geliştirmiş bu yolla hem yönetime, hem pazarlamaya hem de üretime destek olma yoluna girmiştir.

1990'lı yıllar ile başlayan, gümrük duvarlarının yıkılması neticesinde küresel ekonomi ve küresel rekabet kavramlarının ortaya çıkması, tedarikçiden başlayarak tüm üretim ağını ve müşteriye de içine alan "**Tedarik Zinciri Yönetimi** (*Supply Chain Management*)" **Bilgi** kaynaklı entegre sistem de değişiklik ve rezervasyon yapılması gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Bu değişim gerekliliğinin altında, firmaların giderek çok farklı coğrafi bölgeye dağılmaları, değişik yörelerdeki ve kültürlerdeki tedarikçilere ve müşterilere sahip olmaları, firmaların değişime ayak uydurma zorunlulukları, lojistik olarak destek taleplerinin artması, aşırı ve fonksiyonel uzmanlaşma eğilimleri ile planlama gayelerinin zorunlu hale gelmesi yatmaktadır.⁶⁸

Kısaca "**Küreselleşme**" adı verilen bu değişimin doğal bir sonucu olarak farklı coğrafi bölgelerde iş faaliyetlerinin dağınık veri tabanları ve küresel veri entegrasyonu yoluyla yönetilmesi önem kazanmış ve **ERP** (*Enterprise Resources Planning - Kurumsal Kaynak Planlaması*) geliştirilmiştir.

ERP ile, MPR ve MRPII gibi sistemlerin yerel alandan, küresel alana taşınması sağlanmıştır.

ERP, üretim planlarını üretmek, bunları destekleyecek finansal fonksiyonları sağlamak, tedarikçiler ve müşterilerle koordinasyonları yürütmek şeklinde dizayn edilmiştir. Bu anlamda, veri toplama sistemleri; barkod, akıllı kartlar, ses tanıma, görüntü analizi vb ile, diğer yazılımlar; CAD sistemleri, CAD / CAM sistemleri elektronik tablola ve numerik kontrollü iş araçları (makina tezgahları, iş makineleri vs. gibi), ve diğer sistemlerle, uyumlu çalışabilecek, gelişmeye ve değişime ayak uydurabilecek fonksiyonları tanımlayacak ve kabul edecek niteliktedir.

EPR işletmelere şu grifit avantajları sağlamaktadır;

Makro Getirileri;

- a. Ortak amaçla yönetimin sağlanması,
- b. Üst düzey bilgi entegrasyonu,
- c. Fonksiyonel entegrasyon,

⁶⁸ TOFFLER. Alvin, Yeni Güçler Yeni Şoklar, (Çev. Belkıs ÇORAKÇI), Altın Kitapları, İstanbul, Kasım, 1997, s.107

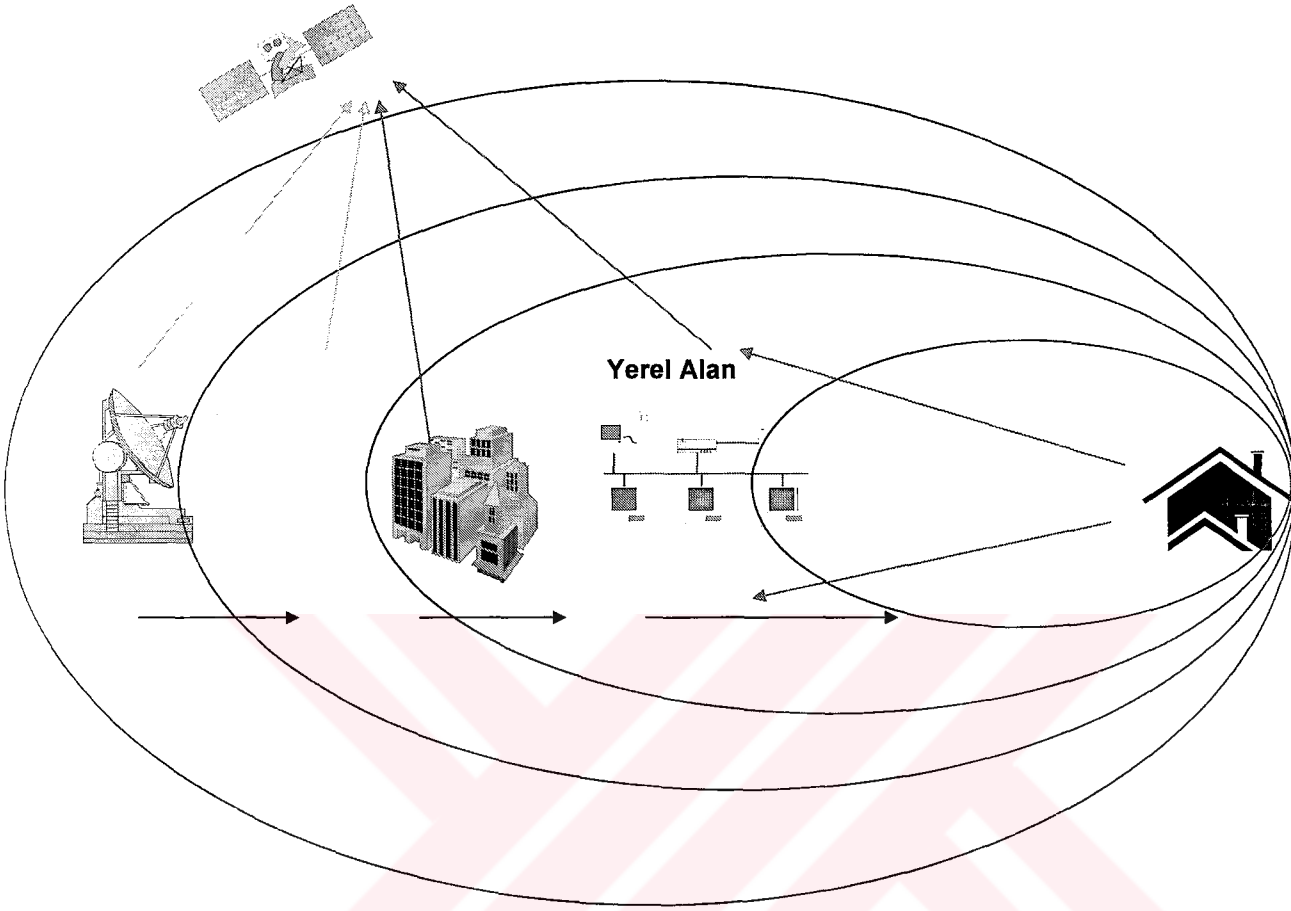
- d. Tüm uygulamalara istenildiği an istenilen noktadan ulaşılabilme,
- e. Daha basit donanım ve işletim sistemleri kullanabilme,
- f. İşletme faaliyetleri üzerinde küresel denetim sağlama,
- g. Çalışanların sorumluluk bilincinin artırılması,
- h. Her türlü bilginin aracısız üretilmesi, belgelendirilmesi ve kullanıma sürülmesi,
- i. Tüm destek gruplarının imalat zinciri ile senkronizasyonunun sağlanması,
- j. Tedarikçileri de, imalat dinamizmi ve MRP II/ERP işlevselliği içine dahil edebilme ve böylece küresel lojistik, envanter kontrol ve arz / talep entegrasyonu sağlama,
- k. Bir çok sistem ile ortak arayüzler ve veri değiş / tokuş mekanizmalarını sağlama,
- l. Kalite / Yönetmelikler / Müşteri Hizmetleri / Performans/ Finansal Veriler ve Raporlar / Muhasebe Raporları / Kârlılık gibi işletmenin ana metriklerinin "gerçek zamanlı ve anında" analizini yapılmasını sağlama,
- m. Elektronik Veri Aktarma - **EDI** (*Electronic Data Interchange*) olanaklarının daha etkin ve güvenilir bir şekilde sağlanması.

Mikro Getirileri :

- a. Günlük sorunları çözmede dahi sistematik ve bütünsel bir metodoloji kazandırma,
 - b. Gereken bilgiyi gereken zamanda ve detayda ilgili kişiye sunabilme,
 - c. Yöneticilerin günlük kararlarına destek verecek olan gerekli alt yapıyı hazırlama,
 - d. Bilginin belgelendirilmesi özelliğinden dolayı sistem bütününde izlenebilirliği sağlama,
 - e. Müşterilerin ve talebin daha yakından takibini sağlama,
 - f. Verimin ve kalitenin artırılmasının sağlanması,
 - g. Hata oranının azalması,
 - h. Zamanında teslimat özelliğinin sağlanması,
 - i. Malzeme, stok tutma, kullanma ve devir maliyetlerinin azaltılması,
 - j. Daha sağlıklı ve aktif finansal kontrolün tesisi,
- Daha özellikli maliyetleme, muhasebelendirmenin sağlanmasıdır.⁶⁹

⁶⁹ **KABAŞ. Emre**, "MRP' den ERP' ye Kurumsal Kaynak Planlaması", BT/Haber Dergisi, 26 Ocak - 08 Şubat 1998, Sayı:153, s.32-33

Tablo 11 Bilgilenmenin Küresel Dönüşümü



Kaynak: Oğuz Manas, BT/haber Dergisi, Sayı: 197.s.7

II.1..2. KÜRESELLEŞME

Yüzyılımızın sonlarına doğru, yönetim ve etkileşimde bir terim insanlığın yaşayışına yön vermiştir. Bu terim, **sistem'** dir. Bir çok şey bu terime atfedilmiş ve onun kapsamına alınmıştır. Devingen bir tanımla bütünlük içeren bu terime, varoluşun nedenleri, amaçları, ilkeleri, kuralları, kabulleri, sınırları, kısıtları, ölçütleri, formları, yapıları, yüklenmiştir. Sistem kendini denetlemiş, düzeltmiş, yeniden şekillendirmiştir. Varlığını korumuş ve o amaçla kendini savunmuştur. Çevresi ile etkileşmiştir. Çevresine uyum sağlamıştır. Hem etkilenmiş hem de etkilenmiştir.

Böylelikle kendine uygun olanı benimsemiş uygun olmayanı ise dışlamıştır. Sosyal, ekonomik yapının değişmesine salık vermiştir. Birleşmelere yönelmiş. Çevresini genişletmiştir. Kimi yerde tutucu, kimi yerde

ise, liberal görünmüştür. Belli bir kalıpta şekillenmemiştir. Yüzeyini daima değiştirmiş ve geleceğe, entegrasyon eğilimi ağır basan bir ifade ile bakmıştır. Değişen ideolojilerin ve politikaların ağırlığını geleceğe aktarmıştır. İşte tüm bu süreç sonunda oluşan farklılaşma, **Küreselleşme** olarak adlandırılmaktadır.⁷⁰

Geçmiş göstermiştir ki, bağımsızlık ve kendine yetme, sadece sınırları çizip belli yasaları ve buna bağlı otoriteyi kurmaktan geçmemektedir. Daha öncelikle, Ekonomi belirginlik kazanmakta ve güç dinamiği olmaktadır. Bu noktada ekonominin gücü ve sınırları belirlenip sağlanmalıdır. Bu ise değişen ve gelişen daha farklı bir anlatımla başkalaşan yapı içerisinde güç bir koşuttur. Çünkü bu etkinlik artık ülke ve devletlerin elinde değildir. Bilgi, teknoloji, hız, bölgeselleşme, uluslararası kuruluşlar, işletmeler ve daha önemlisi Küreselleşme bunu engellemektedir.⁷¹

Bir diğer gelişme ise bireyde yaşanan değişim ve psikolojik temeldir. Birey, yaşamın değişimini ulusal çizgiden çok uluslararası platformlara taşımıştır. Artık, birey, ülkesindeki yerleşim biriminden, kendisine çok yabancı ve uzak olan toplumlarının, yaşayış, kültür, ekonomik gelişme ve değişimlerine ulaşabilecek, o ülkelerde yaşanan olayları anında işitsel ve görsel olarak algılayacak konumdadır.⁷²

Bilgi teknolojisinin iletişim endüstrisine getirdiği çoklu ortam olanakları, gelişen iletişim yazılımları sayesinde artık her şeyi **küresel** boyutta düşündürebilmektedir. Küresel bilgi altyapısı, küresel bilgisayar ağları, küresel iletişim, küresel ortaklık, küresel köy, küresel kolej ve küresel bilgi toplumu. Kısaca temeli bilgi ve hızlı iletişime dayalı tek bir dünya toplumu.

Bu yapının temel amacı, insanlar arasındaki iletişimin artmasıdır. Gerisi ise teknoloji tarafından belirlenmektedir.⁷³

⁷⁰ GEYLAN. Muammer, "Sistem, Ülke, Küreselleşme ve İnsan (I)", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 29 Eylül - 05 Ekim 1997, Sayı:136, s.12

⁷¹ GEYLAN. Muammer, "Sistem, Ülke, Küreselleşme ve İnsan (II)", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 06- 12 Ekim 1997, Sayı:137, s.12

⁷² GEYLAN. Muammer, "Sistem, Ülke, Küreselleşme ve İnsan (III)", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 13-19 Ekim 1997, Sayı:138, s.12

⁷³ BT/Haber., "Her şey Küreselleşecek", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 23-29 Ekim 1995, Sayı:39, s.7

Yirminci asrın sonu ve gelecek asrın başına ramak kala, entellektüel çabaların artması, içinde bulunduğumuz sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik ve siyasal yapıdaki değişimin ne yönde olduğu ve söz konusu değişimlerin insanoğlunun geleceğini nasıl etkileyeceği hususunda yoğunlaşacağı gözlenmektedir.

Değişim rüzgarlarının tüm dünyada etkili olduğu günümüzde, birçok ülkede dünya ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda yeniden yapılanma çabalarının hız kazanmakta olduğu görülmektedir. “**Global Restructuring**” (Global Yapılanma) olarak isimlendirilen bu süreç, dünya ölçeğinde rekabet edilebilir olmak için ülkelerin kendi ekonomik yapılarında gerekli değişimleri gündeme getirmiştir.

İşte bu global faktörlerin etkisi ile ortaya çıkan dünya ekonomisindeki yeniden yapılanma sürecini birbiri ile alâkalı üç farklı düzlemde ele almak mümkündür. Bunlar, en geniş kapsamdan en dar kapsama doğru şu şekildedir;

- a. **Uluslararası Ekonomi**, politik açıdan dünya ekonomisindeki değişim ve yeniden yapılanma,
- b. **Ulusal Düzeyde**, makro ekonomiler açısından sanayi ötesi ekonomiye geçiş ve
- c. **Mikro Açıdan**, işletme düzeyinde yeniden örgütlenme ve değişme süreçleridir.⁷⁴

Kimi çevreler küreselleşme ve ekonomik liberalizm şarkılarını söyleyip sömürü, sınıfsal çelişki gibi kavramların modasının geçtiğini savunurken, batılı liberaller, dünyamızda ekonomik eşitsizliğin artmasına, zengin kuzeyle yoksul güney arasındaki uçurumun hızla büyümesine dikkati çekmektedirler.⁷⁵

ABD’de, **Politika Araştırmaları Enstitüsü Başkan Yardımcısı John Cavanagh** 24 Ocak 1997 tarihli The Washington Post Gazetesi ’nde çıkan yazısında,

⁷⁴ **KURTULMUŞ, Numan**, “Global Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi, Yağmur Yayıncılık, İzmir, Mayıs-Haziran 1997, Sayı:16, s.92-93

⁷⁵ **NAISBITT. John**, Global Paradoks, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1996, s.75

dünyada 447 dolar milyarderinin toplam servetinin yeryüzü nüfusunun en fakir yarısının gelirinden daha fazla olduğunu söylemektedir.

Cavanagh'a göre, dünyada yeni bir "ekonomik apartheid" (ırk ayrımı) oluşmaktadır. Bu düzende 24 zengin ülke, 12 dolayında hızla büyüyen gelişmekte olan ülke ve 140 tane de çok yavaş büyüyen ya da hiç büyümeyen ülke bulunmaktadır. Cavanagh, 140 ülkenin ekonomik gerilemesini dünya güvenliği için en büyük tehdit olarak görmektedir.

Çok önemli bir diğer nokta ise: Küreselleşme sürecinde, gelişmekte olan dünyada politikalar halkın değil, çokuluslu tekellerin çıkarlarına uygun olarak saptanmasıdır. İşçi ücretleri düşük tutulurken sosyal yatırımlar (sağlık, eğitim gibi) ihmal edilmektedir. Küreselleşme ivme kazandıkça, işçi sınıfının durumu kötüleşmekte, teknolojik devrimden ötürü sermaye, çok çabuk yer değiştirebildiğinden, bir ülkede işçi sınıfı direndiğinde, hemen ücretlerin düşük olduğu başka bir 3. Dünya ülkesine kaçış yaşanmaktadır. Hükümetler, politikalarında çokuluslu şirketlerin çıkarlarını kolladığından, toplumlarda tepki olarak radikal akımların güçlenmesi demokrasiyi tehlike altına sokmaktadır.⁷⁶

II.1.2.1. Katılıma Doğru

Dünya Ticaretinin %40'ının elinde bulunduran Asya ve Kuzey Amerika Devletleri, aralarındaki işbirliği ve ticari koordinasyonu sağlayarak *Asya - Pasifik Ekonomik İşbirliği - APEC* altında toplamışlardır. 2010 yılına kadar forum kapsamında olan sanayileşmiş ülkelerin aralarındaki ticari engelleri kaldırması, ortak gümrük kontrolleri ve uygulamalarını başlatması beklenmektedir. Gelecek Yüzyılın ikinci on yılında ise, gelişmekte olan ülke pazarlarına açılmayı hedeflemektedirler.⁷⁷

(Tablo 12 'de, *Dünya coğrafyasının ekonomik entegrasyona doğru yaşanan kayış gösterilmeye çalışılmıştır. Bugün dünya ana karasının yaklaşık %70 'i bu entegrasyonun içindedir. Kalan kısmı ise, ya sömürü noktasında ya da ekonomik değer bakımından, entegre edilmeye değer görmemiş kısmı ifade eder.*)

⁷⁶ BALCI. Ergun, "Çağımızın Büyük Tehlikesi; Ekonomik Eşitsizlik", Cumhuriyet Gazetesi, 8. Nisan 1997. (Bu metin *Internet*' ten alınmıştır.)

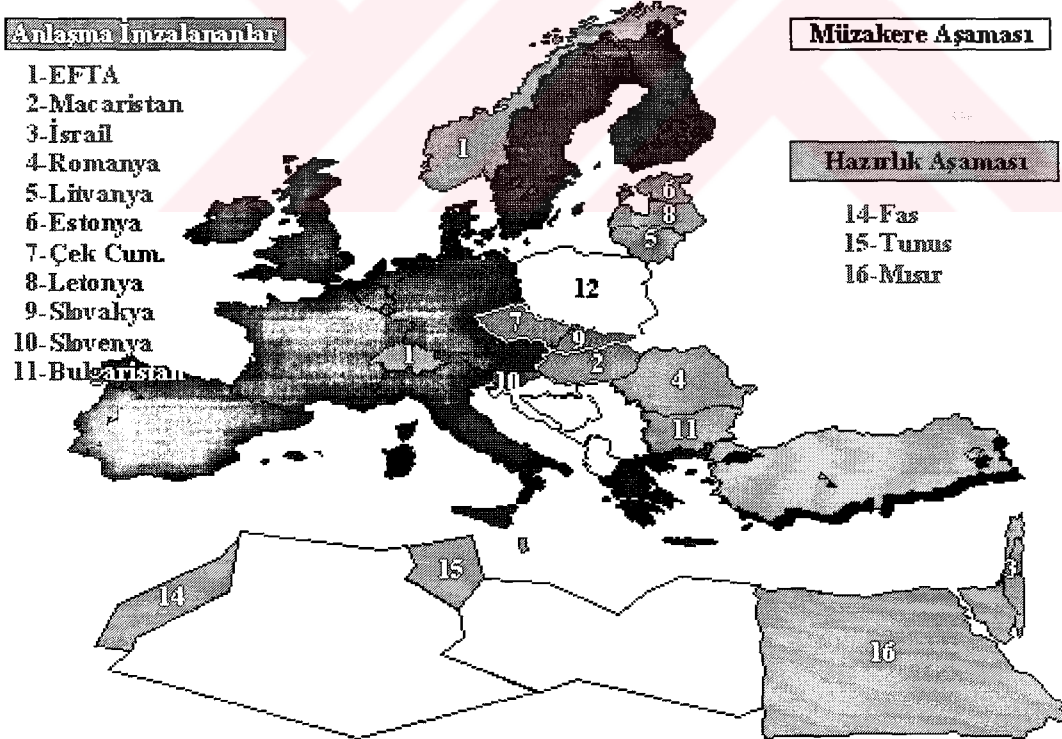
⁷⁷ DÜNYA Gazetesi, "2010 Yılına Kadar Dünyada Ticari Engeller Kalkacak", 13 Ekim1995, s.13

1970'li yıllardan itibaren ekonomi politikalarında gerçekleşen radikal dönüşüm, ilk olarak gelişmiş ülkeler ve daha sonra da gelişmekte olan ülkelerin kalkınma stratejilerinin değişmesine yol açmıştır. Bu yeni kalkınma stratejilerinin genel mantığı, piyasa güçlerinin önündeki engellerin kaldırılması yönündedir. Piyasa yönelimli gelişme stratejilerinin izlenmesiyle birlikte,⁷⁸

- Ekonomik büyümenin sağlanacağı,
- Ülke içinde ve ülkeler arasındaki gelir eşitsizliğinin de azalacağı belirtilmişti.

1980'li yıllarla birlikte, piyasa yönelimli gelişme stratejileri olan; (1) Minimal Devlet Stratejisi, (2) Özel Girişimciliğin Desteklenmesi, (3) Piyasa Güçlerinin Desteklenmesi, (4) Ekonominin Dış Dünyaya açılması ve Dünya Ekonomisi ile Bütünleşme. Stratejileri uygulamaya konulmuş ve **"Piyasanın Gizli Elinin (Invisible Hand)"** dünya ölçeğinde işleyen bir mekanizma haline dönüşmesi gözlenmiştir.

Tablo 12 Küreselleşme. Ekonomik Entegrasyona Doğru⁷⁹



⁷⁸ THUROW. Lester C., *Kapitalizmin Geleceği*, (Çev. Serpil DEMİRTAŞ, Nebil İLSEVER), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Mayıs, 1997, s.135

⁷⁹ Kaynak : <http://www.foreigntrade.gov.tr/AB/STA/bilesik.htm>

1990'lı yıllar geleceğin ve küreselleşmenin dönüm yılı olmuştur. Bununla birlikte yönelimlerin eksikliklerinin ve aksaklıklarının ortaya çıktığı yeni gelişmelerde gözlenmiştir.⁸⁰

1990'da yaşanan bu değişim başlama sürecinde,

- a. Evrensel ekonomik patlama.
- b. Sanatta yeniden doğuş.
- c. Serbest piyasa sosyalizmin doğuşu.
- d. Evrensel yaşam tarzları ve kültürel milliyetçilik.
- e. Refah devletinin özelleştirilmesi.
- f. Pasifik kuşağının yükselişi.
- g. Kadın liderliğin yükselişi.
- h. Biyoloji çağının tohumlanması.
- i. Üçüncü bin yıl için yaşanacak yeniden doğuş.
- j. Bireyin yükselişi.

İlk gözlenen gelişmeler olarak görülebilir.⁸¹

Ekonominin patlaması gelecek yönelimlerinin en soylu atılımı olarak ortaya çıkmaktaydı. Benzeri görülmemiş hızlı bir değişim dönemi yaşanıyor. Tüm dünyanın tek bir ekonomiye dönüşmesi soluk verici bir hızla izleniyordu.⁸²

Yaşanan bu ekonomik patlamanın arkasında üç etken vardı. Bunlar; (I) Patlama isteminde bulunma gerekliliğini doğuran Gelişmiş Ekonomilere sahip ülkeler, (II) Yüksek ücret ekonomisinin 1980 sonrası yaşanan dönüşümle doğması ve (III) AB Tarihi ve Dünyanın diğer bölümleri üzerindeki etkisi.⁸³

1990 yılında yaşanan bu değişim ve dönüşüm başlangıcı gelecek için olağanüstü bir tohumlama yılı olmuş, onlarca olağanüstü nitelikli değişim miti bu dönemde gerçekleşmiştir. Bu mitler şu şekilde sıralanabilir;

- a. Ekonomik konuların politik konulara üstünlük sağlaması.
- b. Dünya çapında serbest ticarete adım atılması.

⁸⁰ ERCAN. Fuat, "Küreselleşmenin 7 Günahı", AD Business Dergisi Notebook Eki, Milliyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1998, Sayı:2. s.40

⁸¹ NAISBITT. John, Megatrends 2000 Büyük Yönelimler, From Yayıncılık, 1993, s.13

⁸² NAISBITT. John, a.g.e., s.18

- c. Telekomünikasyonun itici güç olarak öne çıkması.
- d. Doğal kaynakların eskiye oranla (yeni teknikler sayesinde) bollaşması.
- e. Ülkelerin Vergi yapılarında düşürücü indirim yapılarına girmeleri.
- f. Ekonomik ürünlerin boyutlarında yaşanan küçülme.
- g. Enflasyon ve Faiz sorunlarının çözülmesi.
- h. Asya da tüketim patlamasının yaşanması.
- i. Demografinin güçlenmesi ve serbest girişimciliğin yayılması.
- j. Savaşın işe yaramaz bir unsur olduğunun anlaşılması.
- k. Çevre ve çevre sağlığına gösterilen özen.⁸⁴

1990'lı yılların son dönemeci olan 1997 yılında geçmiş paradoks ve gelişmelerin değerlendirilmesi amacıyla, "*Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı UNCTAD*", "*1997 Ticaret ve Gelişme Raporu*" nu yayınlamıştır. Raporda, genel anlamda yaşanan dönüşümün ve uzlaşılan küreselleşme eğilimleri belirlemeye ve geleceğin yönelimlerini ortaya koyulmaktadır.

Geçmişin analizini yaparak başlayan ve bu analize dayalı projeksiyonlama yapan Raporun ilk detay analizi **Ekonomik Eşitsizlik** üzerinedir. Başlayan küreselleşme eğilimi ile birlikte ekonomik yakınsamanın yani ekonomik eşitsizliliğin kalmadığı belirtilmiştir. İlk sonuç olarak, "*Gelişmekte olan ülkelerin kaynak donanımı ile dünya ekonomisine bütünleşme çabasının girmelerinin bu ülkeler için gelişme ve yaşam standardını yükselteceği*" yönündeki analizin geçersizliği benimsenmiş olmasıdır. Yine firmaların ve finansal kuruluşların dünya entegrasyonuna kolaylıkla girebileceği yönlü geçmiş tespitlerinde geçersizliğinin altı çizilmektedir.⁸⁵

Bu dönüşüm altında ise, dengesiz ekonomik boyutlanma, gelir eşitsizliğinin yaygınlığı ve üretkenlik eşitsizliğinin olduğu tespit edilmiştir.

Eşitsizliliğin artmasında, finansal hareketliliklerin / akımların önemi üzerinde durulmaktadır. Rapora göre, Sermaye hareketlerinin büyük bir hareketlilik içerisinde olması, ekonomik alanda belirsizliliği artırdığı ölçüde,

⁸³ NAISBITT. John, a.g.e., s.19

⁸⁴ NAISBITT. John, a.g.e., s.28

uzun dönemli yatırımlar üzerinde caydırıcı işlevlere yol açmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların, varolan risklere karşı kendilerini korumaları için finansal operasyonlar bazında eylemlerini küreselleşme boyutuna taşıyamadıkları vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, kısa süreli sermaye hareketlerinin belirleyicisi üretken yatırımlar değil, faiz oranlarıdır.

Gelir Eşitsizliği ve Gelişme. Oldukça zengin veriler üzerinden yapılan değerlendirmeye göre, 1980 den sonra zengin kesimin gelir hanesindeki zengin sayısının düşmesine karşın zengin kesimin gelir payının yükseldiği raporda özetlenmiştir.

Liberalizasyon, Bütünleşme ve Bölüşüm. İmalat katma değeri içinde ücretlilerin payındaki düşüş, kalifiye ve kalifiye olmayan emek arasındaki gelir eşitsizliliği daha da artmıştır. Ücretlerin düşüş yönlü eğilimi, liberalizasyon sürecine bağlı olarak faiz oranlarının serbest kalması ile birlikte daha da güçlenmiştir.

Finansal liberalizasyon sürecinde ise, faiz oranlarının artması ile birlikte yatırım kârlarının olumsuz yönde etkilenmesi arasındaki ilişkinin sonucu olarak ücretler baskı altında kalmış ve olumsuz yönde etkilenmiştir. Diğer yandan ticari liberalizasyon ise, uluslararası rekabete açılan ülkelerin, ülkeler arasındaki verimlilik farkları sonucu ücretlerin erimesine neden olmuştur.

Gelir Paylaşımı, Sermaye Birikimi ve Büyüme. Eşitsiz gelir dağılımı;

- a. İnsanların eğitime yeteri kadar kaynak ayıramadıklarından, insan sermayesinin yavaş gelişmesine ve emek gücünün ortalama uzmanlık düzeyinde kalmasına neden olmuştur.
- b. Yetersiz gelir nedeniyle fiziksel sermaye yeteri kadar gelişmemiştir.
- c. Gelir dağılımındaki eşitsizlik sosyal gerginliği artırmış, politik ve sosyal yaşam üzerinde baskı oluşturmuştur. Tüm bu değişkenlerin yatırım ve tasarruf için gerekli güvenli ortamın oluşmasını olumsuz etkilediği, tasarruflar ve yatırımlarda düşüslere neden olduğu da belirtilmiştir.

⁸⁵ TOPRAK. Metin, Yeni İktisat, İz Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.116

Diğer yandan sermaye birikimi ve gelişme için gelir dağılımının önemli bir motivasyon olduğu, çünkü zenginlerin çok daha fazla tasarruf etmelerine bağlı olarak gelirlerinin çok daha büyük kısmını yatırıma ayıracakları yönündeki savda gerçekliğini yitirmiş olmaktadır.

Geçmişin Değerlendirilmesiyle Ortaya Çıkanlar:

1. Bir bütün olarak ele alındığında dünya ekonomisi çok yavaş büyüyor ise, (i) yeterli ölçekte bir ödemeye ve dolayısıyla, (ii) istihdam olanaklarının beklenenin altında gerçekleşmesine ve yoksulluğun azaltılmasına olanak tanımaktadır.
2. Gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki eşitsizlik arttığı gibi, güney ülkelerinin kendi içinde özellikle yeni endüstrileşen ekonomilerle olan eşitsizlikler de artmaktadır.
3. Finansal aktiviteler, endüstriyel aktiviteler üzerinde etkili olurken, buna paralel olarak rantiyeler de yatırımcılar üzerinde belirleyici hale gelmiştir.
4. Sermaye kârları emekle karşılaştırıldığında, gerek gelişmiş ve gerekse gelişmekte olan ülkelerde toplam gelirden daha fazla pay alma sürecine girilmiştir.
5. Kalifiye emek ile kalifiye olmayan emek arasındaki ücret eşitsizlikleri küresel bir problem haline gelmiştir.
6. Bir çok ülkede gelir dağılımının artan eşitsizliği, orta sınıfların eriyerek yok olmasına neden olmuştur.
7. Neredeyse her yerde iş ve gelir güvencesi, artan oranda güvence olmaktan çıkma eğilimindedir.⁸⁶

Kısaca, son yıllarda yöneticilerin en çok kullandıkları kavramlar; “Değişim”, “Rekabet”, “Küreselleşme”, “Belirsizlik” ve “Kriz Yönetimi” olmuştur. Bugün ise içinde bulunduğumuz kurumlar, kurallar, varsayımlar neden ve nasılları pek de açık olmayan yeni düzende “kaotik” olarak nitelendirilmektedir.

Gittikçe küreselleşen, ortak bir pazara dönüşen dünya, hızla değişen dinamikleriyle, her geçen gün yeni gelişmelere sahne olmaktadır. Bu değişim kendini bir çok işaretle belli etmektedir;

- a. İki süper gücün egemen olduğu iki kutuplu bir dönemden geçen dünya, gün geçtikçe birçok ülkenin birleşerek oluşturdukları ortak pazarların doğuşuna sahne olmakta, Amerika, Avrupa, Asya - Pasifik ve Ortadoğu'daki bölge ülkeleri kendi içlerinde birleşerek, yeni oluşumlar gerçekleştirmektedir.
- b. Geçen on yıl içinde artan sayıda karşılaşılan, özellikle ABD ve İngiltere'de sıkça rastlanılan şirket birleşmeleri ve satın almalar dev kuruluşların doğmasına yol açmıştır. (*Büyük şirketlerin pazar paylarına güvenmeyerek, daha fazla büyümeye yönelmeleri.*)
- c. Yakın zamana kadar Avrupa kıtasında, ekonomide yıldızı parlayan İtalya, İspanya, Avusturya ve İngiltere'de ekonomi durgunlaşmaktadır.
- d. Dünyanın gelişmekte olan pazarları gözü ile bakılan Meksika ve Asya Kaplanları'nın ekonomileri çökmüş. Buna karşılık Arjantin gibi kronik enflasyonla yaşayan ülkelerin ekonomilerinde mucizeler gerçekleşmiştir.
- e. Dünyanın en büyük şirketleri olduğu ifade edilen IBM, Apple, General Motors (GM) gibi uluslararası işletmelerin her an mali krizle karşılaşabilmelerinin, kâr rekorları kırarken birden kontrollerini kaybetmeleri gündeme gelmiştir.
- f. Avrupa Birliği (AB)'nin otomotiv şirketlerinin performans grafiği, birkaçı dışında sürekli düşüş eğilimindedir. Bununla beraber, ABD'nin üç büyük araç üreticisinin kârları da AB kapsamında olanlardan farklı değildir.
- g. Elektronik ve bilgisayar sektöründe ise çöküşler yaşanmaktadır.
- h. Son on yıl içinde ise, "Yönetim" ve "Yönetim Danışmanlığı" fonksiyonel olarak ön plana çıkmış ve popüler konular olarak ün yapmıştır.

İşte, Değişimle gerçekleşen bu işaretler ve sonraları yaşanan arayışlar "**Globalleşme Teorisiyle**" açıklanabilir. P. Drucker'in "Yeni Gerçekler" isimli yapıtında altını çizdiği üç evrimin sonuncusu olan dünya ticaret sıçrama haline girmiştir. Verilerde bunu doğrular niteliktedir. Öyle ki, 1996 yılı sonu itibarıyla geçmişe nazaran Dünya Ticareti yaklaşık olarak 18 kat büyümüştür. Bu büyümeyi ise, ulusallaşmadan öte globalleşme eğilimi ve globalitenin arkasındaki dinamikler olarak bilinen; (1) Ulusal ekonomilerin dışa açılması, (2) Büyük şirketlerin

⁸⁶ ERCAN. Fuat, a.g.m., s.41-44

uluslararası ortaklıklara yönelmesi, (3) Ulaşım ve iletişimde kısa sürede büyük devrimlerin yaşanması, (4) Paranın hızla akabilmesi ve (5) maksimum kâr getirebilecek alanlara kayabilmenin sağlanması gibi unsurlar sağlamıştır.⁸⁷

Tüm bu sonuçların ana nedenini ise, **Rekabet Patlaması** 'dır. Globalleşmeye ivme kazanan, rekabeti körükleyen başlıca unsur ise, *Üretim Kapasitesi* olarak ifade edilebilir.

Şu an tüm dünyada hakim olan sürecin, rekabeti destekleyen bir çok özelliği vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- a. Para, bir engel olmaktan çıkmıştır. İstenildiği an, kolayca bulunabilmektedir.
- b. Bilgi çağının yaşanmakta olduğu bu günlerde, bilgiye ulaşmak artık çok daha kolaydır. Dünyada on binlerce bilgi bankası vardır ve bunlara ulaşmak zor değildir.
- c. Durgun ekonomiler artık olağan hale gelmiştir. Stagflasyonla yaşamaya herkes alışmıştır.
- d. "Kaynaklara Dayalı Mukayeseli Üstünlük" kavramı yerini, "Pazar ve Ürün Özelliğine Dayalı Rekabet 'e" bırakmıştır.
- e. "Emek, Sermaye, ve Doğaya Dayalı Üretim" temeli yerini, "Yaratıcılığa Dayalı Beyin Gücü'ne" terk etmiştir.
- f. Ekonomide denge kavramı önemini kaybetmiş, denge sağlamaya çalışmanın gereksizliği keşfedilmiştir.⁸⁸

⁸⁷ GIBSON. Rowen, Geleceği Yeniden Düşünmek, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1997, s.98

⁸⁸ KARIYER., "Değişmeye Hayat Yok", Kariyer Dünyası Dergisi, Hürriyet Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997, Sayı:1. s.96-98

Tablo 13 Değişimle Gelen Doğrular.

ESKİLER	YENİLER
Entegrasyona dayalı büyüme, gelişme.	Her biri bağımsız olan kâr merkezlerine dayalı büyüme, gelişme.
Büyüklikle sağlanan güç ve başarı.	Esneklik ve dinamizm ile sağlanan başarı ve yüksek performans.
Stabil ve tutarlı bir ortamda başarılı olan yapı.	Değişim ve fırsatlardan istifade etmeye dönük yapı.
Devlet gibi yönetilen şirketler.	Şirket gibi yönetilen ekonomi.
Fonksiyonel organizasyon/fonksiyonel yönetim.	Bütünleşik yapı (Tüm fonksiyonları kendi içinde toplayan faaliyet birimleri).
Çok çalış çok kazan.	Akıllı çalış - çok kazan.
Müşteri odaklı yönetim.	Şirket yeteneklerine dayalı ürün geliştirip, bu ürüne pazar oluşturmaya dayalı yönetim.
Personel yönetimi.	Yetenek yönetimi.
Pozisyona göre ücret.	Kişiyeye göre ücret.
Üretim ve satış primi.	Kâr ortaklığı.
Mesleki eğitim.	Genel Eğitim.
Derinlemesine uzmanlık.	Geniş Uzmanlık.
İşleri sürekli hale getirerek yönetmek.	Gelişmeleri projelendirerek sıçramaları yönetmek.
İhtiyaç duyuldukça Pazar araştırması yapmak.	Pazarın sürekli araştırılması.
İcra-kurmay ayrımı.	Kurmay gibi planlayıp icra etmek.
Optimum stok.	Sıfır stok.
Planlı bakım.	Sıfır hata (%100 Kalite).
Masraf merkezlerine dayalı maliyet muhasebesi.	
Veri depolayan bilgi sistemleri	
Kontrolle sağlanan kalite.	
Rekabete dayalı satınalma.	
Büyük partilere üretim.	

Kaynak : HAMMER. M. ve J.C., Değişim Mühendisliği, Haziran 1997, s.36

II.1.2.2. Küreselleşme ve Finansal Yapı

Küreselleşmenin ülkelere getireceği avantajlar ve zorluklar, Küreselleşme, sınırların kaybolması anlamına gelmektedir. 21. yüzyılın dünyasında ve sınırsız ekonomilerde, herkesin daha çok yükümlülüğü ve fırsatı olacaktır. Bu manada küreselleşmeyi, uluslararası finans piyasalarına doğrudan girişi sağlayan ve daha rekabetçi ve etkin bir yerli finans sistemi inşa etmeyi özendiren bir fırsat olarak görülmektedir. Gerçekten, hiçbir ülkenin küresel pazarların avantajlarını değerlendirmeme gibi bir tavır içine girebileceği düşünülmemektedir. Fakat şunu ifade etmek gerekir ki, küreselleşmenin getireceği fırsatlardan yararlanabilmek için, eskiye oranla makro ekonomik disipline daha çok önem vermek gerekecektir. Küresel ekonomiye entegre olan, ülke ekonomileri dış olaylardan çok daha fazla etkilenecektir.

Küreselleşme sürecinde ülkeler parasal istikrar, makro ekonomik disiplin, etkin bir finans sistemi, daha rekabetçi piyasa mekanizması gibi temel şartları sağlamak zorundadırlar. Her bir ülkenin değerini daha yakından takip etmesi gerekmektedir. 21. yüzyıl, dünya ekonomilerinin birliğe geçişinde bir dönüm noktası olacaktır. Küresel ekonomi daha güçlü, daha nitelikli bir büyüme için yeni bir potansiyel sağlayacaktır.⁸⁹

II.1.2.3. Küreselleşme ve İşsizlik

Küreselleşme, tek kutuplu dünya, yeni üretim tarzı, çok büyük dramatik değişiklikler getirmektedir. İşsizlik de bunlardan biridir. 26 yıl önce davul zurna çalarak sermayenin ayağına emeği taşınmaktayken, bugün durum çok farklıdır. 5 bin yıldır içine kapalı Çin'in uluslararası sisteme entegre olması, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki patlama, bilgi çağı üretim süreçleri, sermayenin huyunu değiştirmiştir. Bugün sermaye, doğduğu ve geliştiği ülkeden ayrılıp, ucuz emeği bulabilmek için dünyanın diğer ucuna gitmektedir.

Bugün tüm dünyada 1 milyar işsiz bulunmaktadır. İşgücünün üçte birisinin işi yoktur. Bunlardan 800 milyonu, ekonomik ve politik sınırların ötesine taşmaya hazırdır. 300 milyon göçe hazır potansiyel akıncı işsizi vardır. 2000'lerin başında dünya yeni bir kavimler göçünün dehşetini yaşayabilir. Bu yüzdendir ki, 10 yıl öncesine kadar Çin'i komünizmden koparmak için milyarlarca dolar harcayan kapitalist dünya, şimdi bu milyarları, "en az çeyrek yüzyıl daha Komünist Çin" için gözü kapalı harcamaktadır⁹⁰

Zenginlerin bencilliğini azaltamaz ve yoksulluğu, işsizliği ortadan kaldıramazsak, gelecek bin yıldaki ilk büyük hesaplaşmayı, açlarla toklar arasında göreceğiz. Tahminlere göre, çok daha müreffeh bir dünyaya doğru gidilecek ama, 20 - 30 yıl sürecek olan değişim, sancılı olacaktır. Şimdi Batı, bu süreçte, klasik ekonomi teorileri de dahil, tüm doğru bildiklerini masaya yatırmakta ve yeniden yorumlamaktadır.

⁸⁹ ERÇEL. Gazi, (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Başkanı) "21. Yüzyıla Doğru Türkiye", The Plaza Hotel - New York, 4 Ekim 1996 Konuşma Metni (Bu metin İnternet'ten alınmıştır.)

⁹⁰ YERGIN. Daniel ve Thare GUSTAFSON, Rusya 2010 ve Dünyadaki Yeri, (Çev. Özden ARIKAN), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1996, s.124

Küreselleşme, klasik ekonomi teorilerini boşa mı çıkarmakta? Bu görüşü savunan ekonomist ve sendikacılar, geleneksel sanayileşmiş ülkelerden dışarıya yatırım sermayesi kaçıışı karşısında, "Klasik, (Çalışanlar daha fazla miktarda ve daha fazla değer yarattıkça, ücretler artar) ekonomi teorisi"nin çürütüldüğünü savunmaktadırlar.

"Düşük ücret peşindeki sermaye ve teknolojinin, yeryüzünü bu derece hızla dört döndüğü, bir gecede fabrikalar kurup kapattığı küreselleşme furyasında bu teori ne işe yarar? Çin'de fabrikalardaki üretim bandında saati 25 sente çalışan işçiler, yarı kalifiye Amerikan, Alman ve Japon işçilerin ücretler genel düzeyini aşağılara mı çekecektir?"⁹¹

Batı'nın yatırım sermayesinin hızla aktığı Meksika ve Hindistan gibi kalkınmakta olan ülkelerde işgücü, hemen, hemen ABD, Avrupa ve Japonya'daki kadar verimlidir. *Örneğin*, Meksika'lı otomotiv işçilerinin, verimlilik oranı Amerikan işçilerinkinin yüzde 80'ine eşittir. Ancak ücretleri, ABD'dekinden 15 - 20 misli daha düşüktür.

Görünen o ki, dünya, işsizlik çağına doğru gitmektedir Zira gelişmeler, bu doğrultudadır. ABD'de *"istihdam kaybı, işsizliğin yayılması, şirketlerin küçülerek büyümeleri, dış ülkelere yatırım, Amerikan yatırım sermayesinin dışa kaçışıyla"* kendini gösteren küreselleşme, dünya ekonomisinde gelecek döneme ilişkin bazı olumsuz sinyaller vermektedir.

Geleneksel sanayileşmiş ülkelerdeki hızlı değişimin kurbanları olan çalışanlar arasında işsizlerin sayısının hızla tırmandığı bir gerçek. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) hesaplamalarına göre, ABD Kanada, Japonya, Avrupa ülkeleri ile Avustralya ve Yeni Zelanda gibi geleneksel sanayileşmiş ülkelerde işsizlerin sayısı, 1970'lerin başlarından bu yana geçen sürede üç kat artmıştır.⁹²

II.1.2.4. Küreselleşme ve Dünya Ticareti

Küreselleşme, zamanımızın gerçeklerinden biri. Soğuk savaş dönemindeki süper güçlerin çarpışmasından kurtulan dünyamızda da, ticari

⁹¹ HAMMER. Michael ve James CHAMPY, *Değişim Mühendisliği*, 4. Baskı, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Haziran, 1997, s.102

⁹² OĞUZ. Şeref, "İşsizlik bin yılı", *Milliyet Gazetesi*, (Bu metin İnternet' ten alınmıştır.)

ilişkiler ülkeler arasındaki ilişkileri şekillendiren önemli güçlerden biri haline gelmiştir. İkinci dünya savaşından bu yana dünyada ticaretin gelir içindeki payı %7'den %21'e yükselmiştir. ABD'de uluslararası ticaret, gayri safi milli hasılanın %24'ünü oluşturmaktadır. Bu pozitif bir gelişmedir. Ticaret engellerinin ortadan kalkmasıyla yabancı yatırımlar artmış, pazara yeni rekabetçiler girmiş ve bunlar tüketici ve iş arayanlar için yeni olanaklar sağlamıştır.

ABD ve İngiltere'nin öncülüğüyle ülkeler arasındaki ekonomik bağımlılık ikinci dünya savaşından sonra başlamıştır. İletişimdeki teknolojik gelişme ve taşımacılıktaki gelişme bu işlemin çok kısa zaman almasına neden olmuştur.

Barışı ve ekonomik gelişmeyi sağlamaya yönelik etkinlikleri, malların, teknolojinin ve kapitalin dolaşımını engelleyerek sona erdirmek 20. yüzyılın olayı olacaktır. Bu tip korumacılık düşüncesi altında oluşacak olan jeopolitik tansiyon dünyayı daha da tehlikeli bir yer haline sokacaktır.

Küreselleşme gelişmenin her düzeyindeki ülkeler için büyük olanaklar sunacaktır. Son 40 yıl içinde ticaret hacmindeki 15 kat gelişme (üretimdeki 6 kat gelişmeyle karşılaştırıldığında) dünyada hayat standartlarının yükselmesine neden olan önemli faktörlerden biridir.

Son zamanlarda, birçok ekonomide yeni pazarların açılması önümüzdeki on yıl içinde dünya ekonomik büyümesinin %3,5'dan %4'e çıkacağı tahmininin yürütülmesine neden olmuştur. Bu büyüme hızıyla, dünya mal ve servis üretimi 2020 yılına kadar iki katına çıkacaktır.

Gelişmekte olan ülkeler bugün dünya ticaretinin %25'ine sahiptirler, bu oran on yıl önce %20'idi. Bu artış ve ekonomik büyümedeki kazanç arasındaki bağlantı oldukça belirgindir. Nispeten daha açık ticaret ve yatırım politikaları izleyen ülkeler kapalı kalanlara nazaran daha büyük bir gelişme sağlamıştır.

Ticari liberalizasyon ve yapısal uyumun ülkelerin daha hızlı büyümesini sağladığını gösteren birçok çalışma vardır. Harvard Üniversitesi'nde 117 ülke için yapılan bir çalışma açık ekonomiye ait ülkelerin

1970-1989 yıllarında %4,5 büyürken nispeten kapalı ekonomilerin sadece %0,7 büyüdüğünü göstermiştir.

Geçen 10 yıl içinde, Çin, Şili ve Endonezya'da iki katına çıkan kişi başına milli gelirin nedeni, doğal olarak üretimdeki artış ve endüstriyel dünyaya olan ihracattır. Bunu diğer ülkelerin harcamalarını artırmalarına bağlamak yanlıştır.

Bu ülkeler şimdi dünyada üretilen malların milyonlarca tüketicisine ev sahipliği yapmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde büyük projeler için uçak, hastane malzemesi, tüketici malları ve hizmetler için çok fazla talep vardır. Dünya'nın en büyük ihracatçısı olan ABD, bu gelişmelerde önemli sermaye sunucudur. Gelişmekte olan dünyadaki ekonomik büyümenin sonucu olarak, Boeing firması, önümüzdeki yıl uçak talebinin iki katına çıkacağını tahmin etmektedir. Intel, önümüzdeki 15 yıl içinde her yıl yarı iletkenlerde %10 talep artışı beklemektedir.

1996 yılında, ABD yurtdışına 624 milyar dolar değerinde mal gönderirken yabancı tüketiciye 189 milyar dolar değerinde de hizmet satmıştır. ABD ticaret ofisine göre, 1990-1994 yılları arasında ihracatla ilgili işlerde çalışanlar özel sektörde çalışanların %23'ünü oluşturmaktadır. Bu işlerde çalışanlar ülkedeki ortalama ücretten %13 daha fazla kazanmaktadırlar. Amerika'nın yeni market açma politikası tüketicinin daha kaliteli, daha ucuz mal ve hizmete sahip olmasını sağlamıştır. ABD firmaları bilgisayar, bilgisayar programları, tıbbi araçlar, iletişim araçları gibi hızlı büyüyen pazarlarda dünya çapında söz sahibidirler.⁹³

Bu şirketler ve binlerce küçük ve orta ölçekli şirket milyonlarca iş oluşturmaktadırlar. ABD ekonomisi geçen 5 yıl içinde 13 milyon kişiye iş imkânı sağlamıştır ve bugün %5,2 olan düşük işsizlik oranı birçok endüstriyel ülkenin idealidir.

Daha da etkileyici olan şey, serbest ticaret ve yatırım politikalarını destekleyen istatistiklerin bütün olayı anlatmadığıdır. Bunlar yakın ekonomik bağlantıların Batı Avrupa'da 50 yıllık bir barışı ve yükselen yaşam

⁹³ HAMMER. Michael ve Steven A. Stanton, Değişim Mühendisliği Devrimi, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.23

standartlarını açıklamamaktadırlar. Latin Amerika'daki ekonomik reformlarla demokrasinin kabulü arasındaki yakın ilişkiyi göstermemektedir. Ekonomik serbestliğin birçok Doğu Avrupa ülkesine getirdiği demokrasiyi de açıklamamaktadır.

Küreselleşmenin de yardımıyla hükümetlere Dünya Ticaret Örgütü gibi kuruluşlara üye olma sorumluluğu ve özel sektöre de daha fazla işbirliği içinde çalışma sorumluluğu yüklenmiştir. Amaç, sadece ülkeler arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için kuruluşlar oluşturmak değil, güçlerimizi bir araya getirerek daha büyük küresel problemleri çözmektir.

Dünya Ticaret Örgütü uluslararası kuruluşlar arasında seçkin yeri olan ticari ve ekonomik politikalarının uygulanması için kurallar koyan bir organizasyondur. Bu kurallar malların transferi sırasında ülkelerin sınırlarında meydana gelen belirsizlik ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır. Bu sistem ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin kanunlara dayandığını garanti ederek yardımcı olur.

Bu kurallar Dünya Ticaret Örgütü'nün 130 üyesi tarafından kabul edilmiş ve daha sonra bütün ülkeler tarafından onaylanmıştır. Bu sistem, milletlerin bağımsızlığını sınırları dışında da korur ve ilgi alanları dünya pazarında korunur. Zaman içinde bu ilgi alanlarının korunması 28 ülkeye yayılacaktır. Bunlar içinde Dünya Ticaret Örgütü'ne kabulü bekleyen Çin, Rusya ve Suudi Arabistan vardır.

Geçtiğimiz üç ay içerisinde, Dünya Ticaret Örgütü üyeleri bilişim teknolojisi ürünleri ve iletişim hizmetleri konusunda tarihi bir karara vararak, bu alanda 1 trilyon dolarlık bir ticaret hacmi yaratmışlardır. Bilgisayar, bilgisayar yazılımı ve iletişim aletlerindeki ithalat tarifelerinin kaldırılması daha önce firmaların ulaşamadığı pazarların kapılarını açmıştır.

KISIM – II : GELECEK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

II.II.1. GELECEĞİN SEKTÖRÜ; SERVİS

Ekonominin gelecek yüzyıl perspektifinde, sektörel dinamiklerini incelemek ve önceliklerini belirlemek ve trenlerini analiz etmek gerekir. Mevcut yönelimlere göre, hangi bölgelerin hangi sektörlerle yataklık edeceğini belirleyerek, projeksiyonlar çerçevesinde Sanayi 'nin Haritasının çizilmesi gerekmektedir.

Araştırmalar neticesinde, ortaya çıkan sonuçlara göre, geleceğe damgasına vuracak olan sektörler şunlardır;

Enformasyon teknolojisine dayalı sanayi, elektrik-elektronik ürünler, otomotiv ana ve yan sanayi, toprak ürünleri, kimya ürünleri, konfeksiyon ve deri mamulleri, gıda ürünleri, enerji, savunma, banka ve sigortacılık, mobilya, medya ve servis sektörü.

Yapılan çalışmalarda görülmüştür ki, Geleceğin gözde sektörü, Servis Sektörü 'dür.

Gelecek, tüketiciyi kral tahtına oturtma eğilimindedir. Geleceğe taşınan bu trend, servis unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Hızla küreselleşmeye doğru yol alan ve "tek pazar" ilişkisinin kurallarının geçerli olacağı dünyada, servis en önemli rekabet unsuru haline dönüşmektedir. En nihayetinde, gelişen teknoloji ve getirilen standartlar, ürünün kalitesi ve güvenilirliği konusunda rekabeti ortadan kaldıracaktır. Çünkü, "*Kalitesiz mal kavramı yeryüzünden silinecektir.*" *

Özellikle, AB 'nin getirdiği ve 2005 yılında devreye girecek "Uruguay Raundu" ndan sonra gündeme gelecek standartlar, hemen, hemen aynı teknoloji ile üretilmiş ürünler arasındaki rekabet, sunulan servis ile belirlenecektir.

Bu gelişmelerle, Dünya ticaretini tüketiciler yönlendirecektir. İnsanların ürüne bakış açılı değerlendirmesi ortadan kalkmıştır. Promosyon ve pazarlama çağı ise, yerini ürünle tüketicinin buluşmasına ve katılımına bırakmıştır. Bugün artık kalite geçerli ve olması gereken olarak oturmuştur.

Bundan sonra gelecek olan standartlara dayalı kaliteleme ile tam hizmet anlayışının gelişmesi ve oturması olacaktır. Bu anlamda gelecekte ürünün hizmet satacaktır.⁹⁴

II.II.2. GELECEĞİN MESLEKLERİ

Geleceğin dünyası finansla şekillenecek, gelecek hakkında fikir yürüten, yorumlar ve yenilikçi çağrışımlar yapan, gelecek bilimcilerin pek azının üzerinde durduğu "Finans" geleceğin gözdesi olacaktır.

Bugün belirlenmiş, öncü ilk 50 mesleğin 42 adeti (%84) İşletme, 5 adeti (%10) Bilişim ve 3 adeti de (%6) Tıp alanıyla ilgilidir. Toplam içinde Finansla ilgili olan meslek sayısı ise, 14'dür.⁹⁵

Bunun yanında, (finansla ilgili olmak kaydıyla) geleceğin meslekleri üzerine yapılan bir diğer araştırmada, "**Yönetim Muhasebesi Uzmanları**", "**İç Denetim Uzmanları**", "**İşletme Mühendisleri**" ile "**Uluslararası Sermaye Piyasası Uzmanları**" nında gelecekte ön plana çıkacağı vurgulanmaktadır.⁹⁶

Geleceğin meslekleri, yaratıcılığı ön plana çıkaran meslekler olacaktır. Buna bağlı olarak teknolojik ağırlığa sahip olacak olan meslekler gelecekte yerleşme bakımından zemin elde etmiş olacaklardır. Geleceğin meslekleri yani iş alanları yanında farklı sektörler ve tanımlarda getirecektir. Genellikle, Araştırma ve Geliştirme ağırlıklı olacak olan bu tanımlar, diplomalı işsiz kavramını yok edeceği öngörülmektedir.⁹⁷

Konumuz gereği, geleceğin mesleklerinden finans ile ilgili olanları burada açıklayacağız.

II.II.2.a. Auditing Uzmanı.

Önümüzdeki yıllarda borsalar, insanların önemli birer parçası haline gelecektir. Özellikle az da olsa kapital sahipleri için borsalar son derece önemli yatırım aracı olmaya devam edecektir. Borsaların gelecekte aşırı

* Bu deyim, Profilo Tetra Şirketi Genel Müdürü; **Göksel Körfezlioğlu** 'na aittir.

⁹⁴ **ARAL. Erol**, "2000'in Yıldızları", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1997, s.72-75

⁹⁵ **MACRO EK.**, "Geleceğin 50 Mesleği", (Hazırlayan, **Alparslan ÇELEBİ**), Macro Economy Dergisi, Intermedya Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1994, Sayı:2

⁹⁶ **POWER.**, "2000'lerin Yıldızı Parlayacak İş ve Meslekleri", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1997, s.82

ölçülerde kazançlar sunmaları nedeniyle, bilgilendirme ve yatırımcılara yanlış bilgi aktarımının gündeme geleceği öngörülmektedir. İşte, borsada hisse senetleri işlem gören şirketlerin bilançolarının gerçeği yansıtmayı yansıtmadığını yapacağı analizlerle ortaya koyma görevi üstlenecek, olan bu uzmanlar, şirketlerin denetlenmesi gibi görevler alacaklardır.⁹⁸

II.II.2.b. Risk Mühendisi.

Gelecek servis ve hizmet ağırlıklı bir yapı öngörmektedir. Bu yapının en dinamik olgusu da hizmettir. Finans alanında ise yükselen trendler, geleceğin **Bankacılık** ve **Sigortacılık** alanı olacağını göstermektedir. Risk Mühendisleri, esas itibarıyla, prim üretimi ve hasar prim oranı açısından sıkıntılar yaşayan sigortacılık sektöründe, sigortalanan riski ölçerek olası tehlikelerin nasıl önleneceği belirleyip, buna göre poliçe düzenlenmesini sağlayacaktır.⁹⁹

II.II.2.c. Finans Uzmanı.

Gelişen finansal ağ ve bilgi gerekliliğinin artışı, Finansal yapının izlenmesini gerekli kılmıştır. Finans Uzmanı, asıl olarak finansal piyasaları günü gününe izleyerek, doğru ve sağlıklı bilgilerden yararlanıp, en kârlı yatırım araçlarının hangileri olduğunu belirleyecek ve yatırımcılara önereceklerdir.¹⁰⁰

II.II.2.d. Türev Enstrümanlar Uzmanı.

Ulusal ve uluslararası finansal yapılanma, yatırım enstrümanlarının değerlendirilmesi konusunda alım - satım tekniklerini değiştirmiştir. Bu tür uzmanlar, Derivative Trader, Hisse Senedi, Bono, Döviz vb. yatırım araçlarını ikinci ve üçüncü el piyasalardan alım ve satımını yapacaklardır. Hem kendi hesabına hem de başkalarının hesabına alım satım yapabileceklerdir.¹⁰¹

⁹⁷ İLK. Nur Öztürk, "Geleceğin Meslekleri", Kariyer Dünyası Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, Sayı:1, s.36

⁹⁸ MACRO EK., a.g.e., s.22

⁹⁹ MACRO EK., a.g.e., s.24-25

¹⁰⁰ MACRO EK., a.g.e., s.27

¹⁰¹ MACRO EK., a.g.e., s.28

II.II.2.e. Değerli Taşlar Uzmanı.

Toplumların zenginlikleri artması ve zengin tabakanın yeni bir lüksüyle tanışan geçmiş yüzyıl, bu lüksünü gelecek yüzyıla da aktaracaktır. Özellikle, zengin kesim antika ve değerli maden merakı ve talebi bu gidişi güçlendirmekte ve tahminleri anlamlı kılmaktadır. Değerli Taşlar Uzmanları, elmas, platin, zümrüt vb. değerli taşları spot veya vadeli piyasalardan temin ederek müşterilerine satabilecek veya kendi hesabına yatırım aracı olarak kullanabilecektir.¹⁰²

II.II.2.f. Altın Brokeri.

Altın borsalarında kendisinden talep edilen miktar ve tutarda müşterileri hesabına altın alım satımı yapacak veya hesabına çalıştığı kurum adına portföy oluşturmak üzere değişik aylarda altın alım satımı ile uğraşacaktır.¹⁰³

II.II.2.g. Future Dealer.

Bu tür finans uzmanları, esas itibariyle, alışverişi yapılan her türlü ürünün fiziki alım satımı yerine, "contrat" ların alım satımını yapacaklardır. Bu işlemde alım - satım, şimdiki değerler üzerinden değil geleceksel değerler üzerinden fiktif bir şekilde oluşacaktır.¹⁰⁴

II.II.2.h. Merger & Acquisition Uzmanı.

Sermayenin uluslararasılaşmasına paralel olarak şirketler de ulusal olmaktan çıkıp uluslararası birer kimlik kazandılar. Özellikle son yıllarda, dünya ölçeğinde şirket evlilikleri başta olmak üzere, iflas etmek üzere olan şirketlerin bölüm, bölüm satılması gibi uygulamalar gündeme taşınmıştır. Merger & Acquisition Uzmanları, aynı sektörde iş yapan iki ayrı şirketin birleşmesini sağlayacaklar veya büyük bir şirketin küçük şirketlere bölünerek satılmasını gerçekleştirecekler.¹⁰⁵

¹⁰² MACRO EK., a.g.e., s.30

¹⁰³ MACRO EK., a.g.e., s.32

¹⁰⁴ MACRO EK., a.g.e., s.35

¹⁰⁵ MACRO EK., a.g.e., s.42

II.II.2.i. Maket Maker.

Değişik yatırım enstrümanlarından oluşan portföyler oluşturur. Kendi hesabına oluşturduğu portföylerin getirisini, piyasaya arz edecektir. Portföylerin kârlı olduğuna kanaat getiren özellikle küçük yatırımcılar, portföyden pay alarak portföy içinde önemli Müşteriler haline geleceklerdir.¹⁰⁶

II.II.2.j. Sanayi İktisatçısı.

Rakip ülkelerin firmalarını mali ve ekonomik açılarından analiz edecek, pazardaki güçlerini tayin ederek, kendi şirketinin pazardaki rekabetçi konumunu sürdürmesini sağlamaya dönük olarak çalışacaklardır.

II.II.2.k. Finansal Analist.

Özellikle faaliyet gösterilen ticari veya endüstriyel alanla ilgili olarak çıkarılan yasa, mevzuat vb. resmi metinlerin boşluklarını iyi bilen elemanlar olacaktır.

II.II.2.l. Real Estate Dealer.

Gayrimenkul, tapu ve hisse senetlerini portföy yatırımlarına dahil ederek alım satımını yapacaklardır. Bu mesleğin gelecekte kurumsallaşması ve sektör olarak karşımıza çıkması beklenmektedir.

II.II.2.m. Uluslararası Yatırım Dealeri.

Uluslararası piyasaları izleyerek, en uygun yatırım araçlarını bir araya getirerek portföyler oluşturup, yurt içindeki veya uluslararası pazarlarda satacaklardır.

II.II.2.n. Finans Dedektifi.

Kendilerine başvuracak şirketlere iş yapmak istedikleri kişi veya firmalar hakkında doğru bilgiler toplayarak, bunların güvenilir olup olmadığını ya da mevcut durumlarıyla iş yapılıp yapılamayacağı konusunda değerlendirmelerde bulunacaklardır.¹⁰⁷

Tablo 14 'de gelişim ve değişimin yapısı gereği doğan bilgi sektörü ve bu sektörün doğuracağı endüstriler verilmiştir. Gelecekte de, bu endüstrilerin rövanşa çıkacağı futuristler tarafından öngörülmektedir. Bu sektörlerde ise aşağıda belirtilen meslek sahipleri istihdam edilecektir.

Tablo 15 'de ise, geleceğin belirlenmiş 50 mesleği verilmiştir.

¹⁰⁶ MACRO EK., a.g.e., s.45

¹⁰⁷ MACRO EK., a.g.e., s.92

Tablo 14 Bilgi Sektörü ve Endüstrileri

İLETİŞİMSEL BİLGİ	Özel Olarak İşletilen Bilgi	Araştırmacılar, anketçiler, yazarlar, kredi kontrolörleri
	Basım - Yayım Endüstrileri	Bası dizgileme, ciltleme, yayın, fotostat kopyalama
	Gazete - Reklam Endüstrileri	Gazeteler, gazete ajanları, magazinler, reklamcılık ve halkla ilişkiler
	Bilgi Projesi ve Hizmet Endüstrileri	Bilgisayar merkezleri, bilgi bankalar, software evleri, zaman paylaşma hizmetleri.
	Bilgi Makineleri Endüstrileri	Baskı makinesi, bilgisayarlar, terminal ekipmanları, daktilolar, fotokopiler.
BİLİMSEL BİLGİ ENDÜSTRİLERİ	Özel Olarak İşletilen Bilimsel Bilgi	Avukatlar, muhasebeciler, danışmanlar, bilirkişiler, tasarımcılar
	Araştırma ve Geliştirme Endüstrileri	Bilgi depoları, araştırma enstitüleri, mühendislik şirketleri.
	Eğitim Endüstrileri	Okullar, iletişim kursları, seminerler, kütüphaneler.
	Bilimsel Bilgi Ekipmanı Endüstrileri	Elektronik hesap makineleri ve araştırma ekipmanları, bilgisayarlı eğitim ekipmanları, eğitim araçları.
SANAT ENDÜSTRİLERİ	Özel Olarak Yürütülen Duygusal Endüstrileri	Romancılar, kompozitörler, şarkıcılar, ressamalar, fotoğrafçılar, yönetmenler, tasarımcılar
	Duygusal Enformasyon Hizmetleri Endüstrileri	Tiyatro grupları, orkestralar, sinema film yapımcıları, televizyon şirketleri, sinema tiyatroları, ses kayıt şirketleri.
	Duygusal Enformasyon Ekipmanları Endüstrileri	Fotoğraf malzemeleri, müzik enstrümanları, film malzemeleri, kayıt malzemeleri, fotoğraf malzemeleri, televizyon.
ETİK ENDÜSTRİLER	Özel Etik Endüstrileri	Felsefeciler, dini liderler, peygamberler.
	Dini Endüstriler	Dini gruplar, kiliseler, türbeler, mabetler.
	Ruh Eğitimi Endüstrileri	Ruhi eğitim merkezleri, gönüllü hizmet grupları, eskrim, hattatlık, yoga, zen, çay törenleri ve diğerleri.

Kaynak: Y. MASUDA. Managing In The Information Society. 1990. s.68

Tablo 15 Geleceğin Belirlenmiş 50 Mesleği

	Mesleğin Adı	Sahası
1	Otomasyon Mühendisliği	İşletme / Üretim
2	Telekom Mühendisliği	İletişim
3	Network Mühendisliği	Bilişim
4	Yazılım Mühendisliği	Bilişim
5	Yapay Zeka Mühendisliği	Bilişim
6	Görsel Sanatlar Mühendisliği	Bilişim
7	Bilgi Kaynakları Direktörü	İşletme / MIS
8	Ergonomi Mühendisliği	İşletme / Üretim
9	Auditing Uzmanı	İşletme / Finans
10	Risk Mühendisi	İşletme / Finans - Üretim
11	Finans Uzmanı	İşletme / Finans
12	Türev Enstrümanları Uzmanı	İşletme / Finans
13	Değerli Taşlar Uzmanı	İşletme / Finans
14	Teknoloji Danışmanı	İşletme / Üretim
15	Altın Brokeri	İşletme / Finans
16	Future Dealer	İşletme / Finans
17	İnsan Kaynakları Mühendisi	İşletme / İnsan Kaynakları
18	Endüstriyel Psikolog	İşletme / Personel / Üretim
19	Mediator	İşletme / Halkla İlişkiler / Tanıtım
20	Merger & Acquisition Uzmanı	İşletme / Finans
21	Think Tank Araştırmacısı	İşletme / Yönetim
22	Marker Maker	İşletme / Finans
23	Nükleer Tıp Doktoru	Enerji
24	Genetik Mühendisi	Tıp - Tarım - Teknoloji
25	Tıp Mühendisi	Tıp
26	AB Standartları Danışmanı	İşletme / Üretim
27	AB Mevzuatını Bilen Dış Ticaret Uzmanları	İşletme / Yönetim
28	AB Konusunda Eğitim Verecek Danışmanlar	İşletme / Yönetim
29	Standardizasyon Mühendisi	İşletme / Üretim
30	Futurist Stratejist	İşletme / Yönetim
31	Uluslararası Ekonomi Hukukçusu	İşletme / Yönetim
32	Tasarım Mühendisi	İşletme / Üretim
33	Fuar Organizatörü	İşletme / Halkla İlişkiler / Tanıtım
34	İşletme İçi Rekabet Örgütleyici	İşletme / Üretim / Yönetim
35	Ar-Ge Mühendisi	İşletme / Ar-Ge
36	Sanayi İktisatçısı	İşletme / Finans
37	Aktif Satış Müdürü	İşletme / Pazarlama
38	Finansal Analist	İşletme / Finans
39	Real Estate Dealer	İşletme / Finans
40	Uluslararası Yatırım Dealer	İşletme / Finans
41	Kişisel Danışmanlık	İnsan
42	Teknik Tercümanlık	İletişim
43	Enformasyon Mühendisi	İşletme / MIS
44	Desülfürizasyon Mühendisi	İşletme / Üretim
45	Geri Kazanım Mühendisi	İşletme / Üretim
46	Arıtma Mühendisi	İşletme / Üretim
47	Image Maker	İşletme / Halkla İlişkiler / Tanıtım
48	Finans Dedektifi	İşletme / Finans
49	Enerji Mühendisi	Enerji
50	İleri Metaller Teknoloji Mühendisi	İşletme / Üretim

II.II.3. GELECEĞİ ETKİLEYECEK TRENDLER *

II.II.3.a. Toplumsal Trendler

1. Gelişmiş ülkelerde, ekonomik başarının, refah artışının, düşük faiz oranlarının ve düşük enflasyonun görülebilir bir geleceğe kadar hükmünü sürdüreceği beklenmektedir..
2. Enformasyona dayalı sanayilerdeki gelişme gittikçe "bilgiye bağımlı" bir toplum oluşturacaktır. Bilgisayar sektörü yaratıcı girişimcilere yeni olanaklar sunmayı sürdürecektir, "İnsansız Eylem Planları" iş dünyasını saracak ve iş dünyasında belirleyici dinamikleri olma niteliğini koruyacaktır. Bilişim sektörüne yapılan yatırımlar desteklenecek ve artacaktır Bu gelişmelerden en fazla yararı, sigortacılık, yatırım ve bankacılık, imalat ve süreç kontrolü gibi sektörlerin sağlayacağı beklenmektedir.
3. Gelişmiş Toplumlarda, en fakir ve en zenginlerin sayısında artma beklenmektedir. Orta tabakanın azalacağı zengin kesim sayısı gittikçe düşeceği beklenen gelecekte, servet üzerinden alınan vergilerin önemini yitireceği vurgulanmaktadır.
4. Şehirlerin, kırsal kesimlere doğru gelişmesi öngörüsüyle, büyük metropolitan bölgeler dışında gelişen "uydu şehir" lerin sayısının artması beklenmektedir.
5. Gelişmiş ülkelerde, orta sınıf, toplumun büyük bir çoğunluğunu oluşturmaya devam edeceği düşünülmektedir..
6. Kültürel farkların belirginleşmesiyle, bütünüyle entegre ulusal toplum projesine katkıda bulunacak toplumsal kültürün şekilleneceği, herkesin aynı film ve TV 'leri izlemelerinin kültürleri bir araya getireceği, ulaşımdaki gelişmeler sayesinde, seyahat fenomeninin artıracığı, fikir alışverişinin hız kazanacağı iddiasıyla, coğrafi, etnik, sosyal ve ekonomik olarak çapraz evliliklerin kültürleri kaynaştırması sebebiyle, azınlıkların, ulusal gündem de daha fazla etkili olacağı düşünülmektedir.

* Bu Çalışma, Amerikalı bir danışman olan ve J.F Kennedy'den Bill Clinton'a kadar, birçok başkana danışmanlık yapmış olan; **Marvin Cetron**'a aittir. Bir rapor şeklinde yayımlanan bu çalışma, 1998 yılının başında Amerikan Kamuoyunun gündemine oturmuştur. Bu rapor "The Futurist" dergisinin eki olarak yayınlanmıştır.

7. Askeri düzende sürekli bir daralma olacağı, daha iyi eğitilmiş yedek askeri güçlerin, sürekli profesyonel birliklere olan gereksinimi azaltacağı, Akıllı (smart) silahların askeri personel istihdamını azaltacağı öngörülmektedir.
8. Toplumsal hareketlilik (mobility) hem kişisel yaşam, hem yaşanan yerleşim, hem de çalışılan meslek anlamında artacaktır. Modüler, seyyar evler bu eğilimi güçlendirecek, iş değiştirmeler hızlanacak, küresel uydu iletişiminin 24 saat dünyanın her yeriyle bilgisayar, telefon, fax bağlantısı kurmayı olanaklı kılması ise hareketliliği kolaylaştıracaktır. Bilgi temelli örgüt yapıları gerek iş esnekliğini, gerekse kişisel özerkliği bu anlamda artıracığı gözü ile bakılmaktadır.
9. Uluslararası ilişkiler ve ulusal güvenlik, gelişmiş toplumlarda temel faktörler haline gelecektir. İş ve turizm amaçlı uluslararası gezilerdeki artış diğer toplumlarla daha fazla yüzyüze gelme olanağı oluşturacak, uluslararası öğrenci değişimleri artacak, AB, NAFTA gibi, bölgesel ve ekonomik ilişkiler gittikçe daha önemli roller üstleneceklerdir. Küresel anlamda, çevresel işbirliğinin artması, blokların yıkılması kapitalizme giden yolun açılması ve genişlemesi ise parasal trafiği artıracığı düşüncesini sunmaktadır.¹⁰⁸

II.II.3.b. Teknolojik Trendler

10. Gelecekte Teknolojinin, ekonomi ve topluma artan ölçüde egemen olacağı kesinlik kazanmıştır. Kişisel robotların, evlere girmesi, ticari işlerde ve hizmet sektöründe sıradan işleri, tehlikeli işleri yapması, bilgisayarların; özel işler için kullandığımız bir aygıttan öte doğal bir uzantımız haline gelmesi, taşınabilir bilgisayarların nereye gidersek gidelim enformasyon kaynaklarına uzanma olanağı vermesi, uzman sistemlerin (Expert Systems) geliştirilmesini ve bu sistemlerle, enerji arama faaliyetlerine, tıbbı, sigorta işlemlerine ve kanunların uygulanmasına tam anlamıyla nüfuz edilmesi gündemdedir. Oda sıcaklığında çalışacak süper iletkenlerin, ticari kullanıma girmesiyle, ürünler; süper küçük bilgisayarlar, bugünkünden %75 daha küçük ve hafif elektrik motorları, pratik hidrojen füzyonlu enerji santralleri, ısı kaybı bulunmayan elektrik depolama

aygıtları, manyetik yastıklarda kayan ve saatte 200 mil hız yapan trenler gibi araç ve gereçleri geleceğe taşıyacaktır.

11. Ulaştırma alanında yaşanacak gelişmeler ise, hava ve kara taşımacılığındaki tıkanmayı ortadan kaldıracak yöndedir. Demiryolları devre dışı kalacaksa da trenlerin önem kazanacağı gelecek, Yüksek hızlı trenler hava yoluna rakip hale gelerek taşımacılıkta önemli roller üstleneceklerdir. Uçaklar 1000 ve fazlası yolcu taşıyabilecek, kara taşıtlarının ömrü 22 yıla yükselecek, uçak kazaları azalacak ve buna bağlı olarak ölümlerin azalması beklenmektedir. Okyanus aşırı uçuşlarda uydu teknolojisinin gerek seyrüsefer, gerekse iletişimde kullanımı, emniyetli koltuk tasarımı ve parlamayan yakıtlar bu olumlu sonuçlara katkı sağlayacaktır.
12. Dünya ekonomisinin gittikçe daha fazla entegre olacağı, yeni endüstriyel standartlar gerek sivilleri gerekse hükümetleri en uygun satıcı seçimine zorlayacağı öngörülerden bir diğeridir.
13. Bu anlamda, ithalat ve ihracat işlemleri artacaktır. Uluslararası sermaye piyasaları birleşmesi, tüketim kalıplarının dünya çapına yayılması, ulusal çıkar kavramının, uluslararası ticari işbirliğine boyun eğerek, gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerin rakiplerine eğemen olmaktan çok liberalleşen ticari işbirliği sürecine entegre olmasına çaba harcaması beklenmektedir.
14. Uluslararası ekonomi gittikçe önem kazanacaktır, tüketiciler dünyanın her yerinde gittikçe daha kaliteli mal ve hizmet talep eder duruma geleceklerdir, gümrük tarifeleri ve tarife dışı gibi engellerin çok taraflı ticari ve yatırım anlaşmaları neticesinde elemine göreceği beklenmektedir.
15. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin, ekonomi içindeki payının artması beklenmektedir.
16. Teknoloji gittikçe hız kazanacak, fikirlerin, icatların, taklitlerin tasarım ve pazarlama çevrimleri sürekli kılacaktır. Kısaca, **bugünkü teknik bilgi 2050 yılında sahip olacağımız bilginin %1'ni teşkil edecektir.**

¹⁰⁸ NOTEBOOK. Kasım, "2000'e Doğru Amerika'yı Etkileyecek 74 Trend", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Aralık 1997, Sayı:1. s.11-13

17. Kitle iletişimi ve basılı medya dünya uluslarını birleştirmeye devam eden niteliğini koruyacaktır. İletişim coğrafi engelleri ortadan kaldıracığından, ucuzlayarak ve kullanıcı sayısını artırarak, “**Entegre Enformasyon Cihazları**”nın üretilmesine imkân tanıyacaktır.¹⁰⁹

II.II.3.c. Eğitim Trendleri

18. Ömür boyu eğitim trendi devam ederek, mühendislik bilgilerinin %90'nı kadarının bilgisayarların hakimiyeti olacağı gelecekte, çocukların ve yetişkinlerin eğitim için ayırdıkları zamanın artması beklenmektedir.
19. Yeni teknolojilerin, eğitim ve beceri geliştirme programlarının gelişimine önemli katkılarda bulunması beklenmektedir. Eğitimde, bilgisayarlar, videodiskler yardımıyla iş ortamını üreten iş simülasyon (*Jopsimulation*) istasyonları kurularak, iletişime yönelik dersler eğitimde ileri değişimi gerekli kılarak, eğitimin bireyselleşmesini, teknolojinin eğitim alanların becerilerine göre bir öğrenme süreci izleyerek gelişmesini mümkün kılacaktır.
20. Özel sektörün, eğitim ve beceri geliştirmede daha fazla rol oynayacağı, iş aleminin okullarla daha fazla ortak çalışma ve proje yönetimi sağlayacağı ve bu konuda öncü sorumluluklar üstleneceği ise diğer bir öngörüdür.
21. Eğitim maliyetlerinin artmayı sürdüreceği, yerel cemaatlerin okul maliyetlerini kontrol edebilmek için baskı yapacağı, maliyetlerin, üniversitelerdeki öğrenci sayısını azaltacağı, iki yıllık yüksek okulların, popüler olacağı, öğrencilere burs yerine, borçların ön plana çıkacağı gelecekte, insanları, maliyeti yüksek eğitimin beklediği görülmektedir.
22. Gelişmiş ülkelerde, eğitim sistemleri yeniden yapılanmaya başlamıştır. Okullarda; geçen gün sayısının yıllık olarak 210 güne, eğitim süresinin 7 saate, sınıftaki öğrenci sayısının ise, 10 kişiye düşürülmesi, gelecekte eğitim konusunda atılacak adımların başında gelmektedir.
23. Eğitim kurumları programlarının sonuçlarına ve etkinliğine daha fazla eğileceği, kamu otoritelerinin, öğrenci başarılarını izleyeceği, okulları

¹⁰⁹ NOTEBOOK. Aralık, “Teknolojik Trendler”, AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Ocak 1998, Sayı:2. s.22-23

performans düşüklüğü nedeniyle tenkit edeceği yakın gelecekte, eğitim denetiminin artması öngörülmektedir.

24. Pedogolojideki gelişmeler eğitimde devrim yapacak niteliktedir. Kişilerin kendi kendilerine öğrenme çabalarının artacağı, eğitim alanında mekânlarının değişerek çeşitleneceği, öğrenimin, bireysel yetilere dayalı olacağı ve ileri yaşlara kadar süreceği, teknoloji sayesinde, daha kısa süreli öğrenme olanaklarının gelişeceği beklenmektedir.
25. Üniversiteler, tüm öğrenci kitlesinin (*kendi öğrencilerinin dışındakilerde dahil*) gelişimi üzerinde daha fazla rol oynayacaklardır. Bu rol gereği ile üniversite çevresi yeniden düzenlenerek, kayıtlı olmayan öğrenciler, akademik yaşamdan, mensuplarından ve danışmanlarından daha fazla destek alarak, 2001 de üniversite kaynaklarına bilgisayarla erişim olanağına sahip olacak, ansiklopediler, referans kitapları ve el kitapları ucuzlayarak, elektronik ortamda satın alınabileceği gelecek eğitimi etkinleştirerek artırması beklenmektedir.
26. Yüksek öğrenim kurumlarında bir daralmanın söz konusu olacağı gelecekte, öğrenci sayısının düşmesi nedeniyle bazı üniversitelerin kapanacağı öngörülmektedir. Bunun dışında ise, birleşmelerin, öğretim görevlisi sayısını düşeceği, üniversite programlarının daraltacağı ve yetişkinlere yönelmenin gerçekleşeceği, özel şirketlerin kurduğu elektronik veri tabanları sayesinde, üniversite kütüphanelerinin yerini alacağı düşünülmektedir.¹¹⁰

II.II.3.d. İşgücü Çalışma Yaşamı Trendleri

27. Sanayide ve mesleklerde uzmanlaşmanın gittikçe yayılması beklenmektedir. Ekonominin küreselleşmesi ile daha bağımsız uzmanlara olan ihtiyaç artacaktır. Birçok görevler için bağımsız ekipler ve taşeronların kullanımı gündemdedir.
28. Hizmet sektörünün ise, geleceğin gözde çalışma alanı olacağı, gelecek bilimcilerin ortak düşüncesi niteliğindedir.

¹¹⁰ NOTEBOOK. Ocak, "Eğitime İlişkin Trendler", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Şubat 1998, Sayı:3. s.24-25

29. Tarım ve imalat sektöründeki küçülmenin süreceği beklenmektedir. Yeni malzemeler ve üretim teknolojilerinin geliştirilmesiyle CAD * ve CAM** robotlar, yarı-iletkenler imalat sanayiindeki az miktardaki vasıfsız veya yarı vasıflı emek gerektiren işlerin de ortadan kalkacağı düşünülmektedir.¹¹¹
30. Enformasyon sanayileri hızla gelişeceği ve süreç içinde “**Enformasyon Toplumu**” etkisini ve etkinliğini artıracığı beklenmektedir. İnsanların, kişisel bilgisayarlarını oy vermek, vergi iadesi tutarlarını belgelemek, otomobil plakası alabilmek, sınavlara girmek, gibi çok geniş bir yelpazede kullanabileceği gelecekte, yapay zekaya sahip bilgisayarlar aracılığıyla bilginin genişleyeceği (ki, bu bilgiyi kullanabilmek için yine yapay zekaya sahip asistanların kullanılması beklenmektedir.) öngörülmektedir.
31. Bunların dışında, işgücü çalışma yaşamında; Kadın işgücü katılımı artarak devam edeceği, Kadın işçi ücretlerinin giderek erkek işçi ücretlerinininkine yaklaşacağı, Ülkelerdeki azınlık hareketlerinin işgücü piyasasında giderek artacağı, Çalışanların daha geç emekli olacağı, Sendikaların güç yitirmeye devam edeceği, Emeklilik fonlarındaki büyümenin artacağı, İkinci ve üçüncü kariyerlerin yaygın hale geleceği, daha fazla insanın kariyer gereği için iş değiştireceği, İş ahlakının gittikçe düzensizleşerek kaybolacağı, tembelliğin artacağı, iş güvenliği ve yüksek ücretin eskisi kadar motivasyon sağlamayacağı, İki gelirlili çiftlerin normal hale geleceği, vasıfsız işçilerin sektörlerde aranılacak konuma geleceği düşünülmektedir.¹¹²

II.II.3.e. Yönetim Trendleri

32. Her yıl artan sayıda girişimcinin yeni işlere atılacağı ve bunun giderek artacağı öngörülmektedir.
33. Bilgi temelli örgütler, hızla emir komuta modelili yönetimlerin yerini alması beklenmektedir. Temel dinamik ise enformasyon teknolojisinin kullanılmasıyla sağlanacaktır.

* Bilgisayar Destekli Tasarım.

** Bilgisayar Destekli Üretim.

¹¹¹ TOFFLER. Alvin, *Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?*, (Çev. Murat ÇİFTKAYA), İz Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.105

- 34.Çalışma mitlerinin gittikçe uzman ekipler tarafından yapılması sağlanacaktır. Tipik büyük işletmeler bilgi temelli yapılanmalara gitmesi, Uzmanların meslektaşlarından, müşterilerden ve şirket merkezlerinden gelen enformasyona göre eylemlerini yönlendirmesi öngörülmektedir.
- 35.2010'da tipik büyük işletme bugünkünün yarısı kadar yönetim kademesine ve üçte bir sayıda yöneticiye sahip olacağı öngörülerden bir diğeridir.
- 36.Enformasyonun analiz için üst düzey yönetime doğrudan akmaya başlamasıyla, orta kademe yönetimin hemen hemen ortadan kalkacağı belirtilmektedir. Personel azaltmalarının, yeniden yapılanmaların ve beyaz yakalı işçilerdeki kısıntıların süreceği gelecekte, büyük şirketlerin personel stratejileri gereği yönetim piramidlerinin yayvanlaşacağı ve uzmanların alt düzeye kayacağı ifade edilmektedir.

II.II.3.f. Değerler ve Duyarlılıklara İlişkin Trendler

- 37.Toplumsal değerlerin hızla değişeceği gelecekte, Gösterişli tüketimin modası gittikçe azalacağı, gençlik kültürünün önemini yitireceği, orta yaşın revaçta kalacağı, hiç geliri olmayan genç insanların sayısının artacağı, turizm, tatil çıkma ve uluslararası geziler yaygınlaşacağı, yüksek kaliteli sağlık hizmetlerinin artacağı, sağlıklı ve estetik olma eğiliminin güçleneceği, insanların sağlık bilincinin artacağı, insanlar gittikçe daha fazla sosyal hizmet talep eder niteliğe geleceği, çevre konularına olan duyarlılığın gittikçe artacağı, tüketiciliğin hızla gelişeceği, kadın eşitliğinin hareketi daha yumuşak ama daha etkin hale geleceği şeklinde oluşacak değer yargıları öngörülmektedir.¹¹³

¹¹² **NOTEBOOK. Şubat**, "İşgücü ve Çalışma Yaşamı Trendleri", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Mart 1998, Sayı:4. s.22-23

¹¹³ **NOTEBOOK. Şubat**, "Yönetim Trendleri / Değerler ve Duyarlılıklara İlişkin Trendler", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Mart 1998, Sayı:5. s.18-19

Tablo 16 Dijital Ekonomiyle Gündeme Gelen Yeni; Ekonomi, İşletme Yapısı ve Teknolojik Eğilimler ¹¹⁴

Ekonomi	Organizasyon	Teknoloji
1. Bilgi Kas gücünden insan beynine doğru kayış bilgi ürünlerinin en önemli elementi oluyor. Tüketici ve Üreticiler arasındaki mesafe ortadan kalkıyor.	Bilgiye dayalı işler yaratılan değer ve gelirin temelini oluşturuyor. Bilgi Organizasyon içindeki tüm değer zincirine ekleniyor.	Bilgi Teknolojileri, uzmanlık sistemleri, yapay zeka sistemleri değişiyor.
2. Dijitalleşme Bireyler arası iletişim, hükümet programları ve sağlıkla ilgili projelerin gerçekleştirilmesi iş dünyasında işlemlerin transferi, fonların değişimi gibi konular giderek daha fazla dijital teknolojiye dayanıyor.	Dahili iletişim analog ortamdaki (memo, telefon, fotoğraf, tasarım, grafik vb.) dijital yapıya kayıyor.	TV, kamera, fotokopi, teyp cihazı gibi araçlardaki analog teknolojiler yerini dijital teknolojilere bırakıyor.
3. Her Şeyin Sanallaşması Fiziksel varlıklar da sanal hale geliyor. Bu da ekonomilerin metabolizmasını, kurumların tarzını, ekonomik faaliyetin doğmasını ve ilişkilerini değiştiriyor.	Sanal şirketler, ekipler, işler vb.	Verinin sanal ortama aktarılması, animasyonlar ve sanal gerçeklik kapsamlı bir geri beslemeyi mümkün kılıyor.
4. Moleküllerleşme Kitleli medya, üretim ve monolitik (tek bir gövde) hükümet gibi yapıların yerlerini, moleküller (ufak parçalara bölünmüş) medya, üretim ve hükümetlere bırakıyor.	Komut verme ve kontrole dayalı hiyerarşik yapı yerini ekip bazlı, moleküler yapıya bırakıyor. Bireysel çalışanlar ve iş grupları yetkilendiriliyor.	İstenilen konuya göre yönlendirilebilen sistemler ve teknolojiler. Bu yeni yazılımlar, tekrar kullanılabilir ve hızla yeniden oluşturulabilecek.
5. Ağ Ekonomisi Yeni ekonomi, organizasyonlar ve kurumlar arasındaki derinliklere giden, zengin bağlantıları bir ağ ekonomisidir. Zenginliğin yatırımı, ticaret ve toplumsal varlık, her an erişilebilen bir kamu alt yapısına bağlı.	Yeni işletme ortak bir bilgi ağı üzerinde çalışır. Yeni teknoloji, modüler, bağımsız, organizasyonel elementlerin entegrasyonunu sağlar.	Bir terminale bağlı bilgisayarlar yerine, hizmete özel ağ yapısı geçerli oluyor.
6. Ortanın Erimesi Ekonomik faaliyetlerde, brokerler, toptancılar, belirli perakendeciler, yayıncılar gibi üretici ve tüketici arasında çalışan her türlü aracı yapı yavaş yavaş ortadan kalkıyor.	Orta kademe yöneticiler, dahili araçlar, brokerler veya bilgi öncesi organizasyonlarda ortadan kalkıyor.	Çok kademeli, hiyerarşik bilgisayar mimarisi yerini yeni network modellerine bırakıyor.
7. Birleşme Bilgisayar, iletişim ve eğlence gibi anahtar sektörler birleşiyor.	Bilgisayar teknolojisi, iletişim ve eğlence teknolojilerinden sorumlu organizasyonel yapıları birleştirmeye yöneliyor.	Bilgisayar, iletişim ve eğlence teknolojilerinin iç içe geçmesi.

¹¹⁴ BUĞDAYCI. Ahmet, "Yönetimde Dijital Devrim", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Nisan 1998, Yıl: 5, Sayı:4, s.159

Ekonomi	Organizasyon	Teknoloji
<p>8. Yenilikçilik Yenilikçilik, ekonomik faaliyetlerin ve iş dünyasındaki başarının anahtar unsuru oldu. Hammaddeye erişim, verimlilik, ölçek ve emek maliyeti gibi geleneksel kriterlerden çok, hayal gücü, yaratılan değerlerin ana kaynağı haline geliyor.</p>	<p>Yenilikçilik, başarılı ürünlerin, Pazarlama stratejilerinin ve yönetim yaklaşımlarının anahtar unsuru haline geliyor. Eski kuralların yerine tek geçerli ilke, öğrenen organizasyon oluyor.</p>	<p>Yeni işletme altyapısı, yenilikçi uygulamaların ortaya çıkması için yeni teknolojik araçlar sunuyor. Yeni araçlar zaman ve mekan tanımaksızın multimedia enformasyonu için gerekli altyapıyı sağlıyor.</p>
<p>9. "Tüket - üret ici" Tüketici ve üretici arasındaki mesafe birkaç açıdan ortadan kalkıyor. Örneğin, tüketiciler, bilgi, enformasyon ve fikirleriyle ürünlerin daha kişisel hale gelme sürecinin bir parçası haline geldikçe, üretim sürecine de bulaşıyorlar. Özellikle internet üzerinde ortaya koydukları işbirliği, uluslararası bilgi hazinesinin bir parçası haline geliyor.</p>	<p>Bilgi ve teknolojinin tüketicileri, üretici haline geliyor. İnternet üzerinde ürün tasarımı yapan tüketicilerin kendi ürünlerini yaratması buna bir örnek.</p>	<p>Yazılımdaki yeni gelişmeler, bilgisayar kullanımı uzmanlık gerektiren bir alan olmaktan çıkıp, sıradan kullanıcılara da grafik, multimedya alanındaki araçlarla yeni ufuklar açıyor.</p>
<p>10. Hızlılık Yeni ekonomide her şey anında olmak durumunda. Bir başka ifade ile iş dünyasındaki işlemler ve iletişim, ışık hızında gerçekleştikçe ticaret de elektronik bir nitelik kazanıyor.</p>	<p>Yeni işletme, sürekli ve hızlı bir şekilde iş dünyasındaki değişikliklere kendini adapte ediyor.</p>	<p>Enformasyonu hızla yakalayan ve anında güncelleştiren teknoloji, bir üretim sürecinin saniye, saniye izlenmesini mümkün kılıyor.</p>
<p>11. Küreselleşme Bilgi sınır dinlemiyor. Bilgi anahtar kaynak oldukça, bireysel organizasyonlar ulusal, bölgesel veya yerel bir ortamda faaliyet gösterse de, tek bir dünya ekonomisi kavramı gerçeklik kazanıyor. Avrupa Birliği gibi yeni ekonomik, politik bölgeler ve yapılar (AB gibi) ulus devletin önemini azaltıyor., ayrıca, ülkeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı artırıyor.</p>	<p>Yeni işletmede zaman ve mekan kavramı eski anlamını yitiriyor. İşler artık, çalışanın kendi evi dahil olmak üzere çok farklı yerlerden yapılabiliyor. Bilginin ağ şeklinde paylaşabilmesi, küresel bir işbirliğini mümkün kılıyor.</p>	<p>Küresel şirket ağı, firmaların faaliyetlerini yürütmesinin temel taşı haline geliyor. Böylece ihtiyaç duyulduğunda, mekan farklılıkları söz konusu olmadan bilgiyi paylaşmak imkânı doğuyor.</p>
<p>12. Anlaşmazlıklar Yeni yapı, toplumsal alanda devasa anlaşmazlıkları ortaya çıkarıyor. Özellikle, bilgiye sahip yüksek ücretli çalışanlar ve bilgiye ulaşamayanlar arasındaki uçurum açılıyor.</p>	<p>Çok önemli organizasyonel çelişkiler ortaya çıkıyor. Örneğin çalışanlara "sıkı çalışmaları, ekip çalışmasının önemi, şirketle bütünleşme" gibi şeyler söylene de, karşılığında bir şey ödenmemesi sorunları büyütüyor.</p>	<p>Bilgisayar mimarisi, rekabet standartları ve yeni teknolojik gelişmeler karşısına çıkan yasal zorluklar çelişkileri derinleştiriyor.</p>

II.II.4. GURULAR GELECEĞİ SORGULUYORLAR.

II.II.4.a. Peter F. Drucker.*

Gelecekle ilgili son tahminini 1929 yılında yapmış olan Drucker, Büyük Buhran sırasında borsanın kısa sürede toparlanacağı öngörüsünde bulunduğundan beri gelecek üzerinde yorum yapmanın gereksizliliğini savunur olmuştur. Drucker, asıl yararlı ve anlamlı olanın, bugün olup bitmiş olayların gelecek üzerindeki önceden kestirilebilir etkilerinin incelenmesi olduğu noktasına, diğer bir ifade ile, “bugünden gerçekleşen geleceği” tanımlamanın önemine değinmektedir.

“Drucker’a, önümüzdeki yirmi yılda iş dünyasının belirleyici faktörünün ekonomi veya teknoloji değil, demografi olacağını ifade etmektedir.” Dahası, Drucker, dünyayı bekleyen tehdidi de, son kırk yıldır korkulan aşırı nüfus değil tersine gelişmiş ülkelerdeki nüfus yetersizliği olarak tanımlamaktadır. Çünkü, üretken genç nüfusun üzerindeki yükün, yaşlı bağımlı nüfusun sürekli artmasıyla ağırlaşması ve nüfusun gençleşmekten ziyade yaşlı bağımlı nüfus haline gelmesi gündemdedir. Bunun anlamı ise, daha az çocuk sahibi olmak veya hiç çocuk yapmamaktır. Drucker bu süreci, gelişmiş toplumlarda “**Toplumun Toplu İntiharı (Collective Suicide)**” olarak adlandırmaktadır.

Doğum oranlarının yeniden yükselmeye başlaması ihtimali her zaman vardır. Ancak, bugün başlayacak böyle bir gelişmenin sonucunda doğacak çocukların tam anlamıyla eğitilmiş ve üretken yetişkinler olması için en az **25 yıl** geçmesi gerekecektir.

Drucker, bu öngörüsüne bağlı kalarak, rekabet stratejileri ile ilgili de son derece önemli yorumlar yapmaktadır. Drucker’e göre, ne finans kapital ve ne de teknoloji tanımlanan çerçevedeki bir nüfus dengesizliğinin yol açacağı insan kaynakları açığını telafi etmeyecek, gelişmiş dünyanın hiçbir ülkesi, hiçbir iş kolu ve hiçbir firması için uzun vadede rekabet avantajı söz

* Prof. Peter F. Drucker, Yönetim felsefesi, ekonomi, insan hakları, toplumsal yapı gibi geniş bir yelpaze üzerinde çalışmalarını sürdüren Drucker’ın 30’un üzerinde kitabı vardır. Halen ABD de Claremont Graduate School of Management da öğretim üyeliği yapmakta olan Drucker, kendi ismi verilen “Peter F. Drucker Graduate Management Center” (1987 Yılında Kurulmuştur) MBA Bölüm Yöneticiliği ni yapmaktadır. Drucker, dünyanın çeşitli ülkelerindeki önemli üniversitelerinden almış bulunduğu 19 ayrı fahri doktora unvanına da sahiptir.

konusu olmayacaktır. Bu noktada, Drucker, “*gelişmiş ülkelerin hâlâ sahip oldukları tek rekabet üstünlüğü bilgi donanımlı işgücü arzıdır*” demektedir. Ancak, gelişmekte olan ülkelerdeki eğitimli işgücü de her bakımdan en az gelişmiş ülkelerdeki kadar donanımlı olduğu göz önüne alındığında bu üstünlüğün de nitel (qualitative) değil sadece nicel (quantitative) bir üstünlük olduğu açıkça ortaya çıkacaktır. Drucker 'a göre, “*gelişmiş ülkelerin dünya sistemindeki ekonomik rekabet üstünlüklerini koruyabilmelerinin yegane yolu, bu nicel üstünlüklerini nitel bir üstünlük haline getirmeyi başarmaları olacaktır.*”

Verimliliği yüksek bilginin ve buna dayalı işgücünün dünya ekonomisinde, en azından gelişmiş ülkelerdeki birçok iş kolu için rekabet stratejilerinin belirleyici unsuru olacağı tespitinden hareketle, Drucker, bu durumun işletmeler ve dolayısıyla da yöneticiler açısından çok önemli gerektirmeleri olduğu yorumunda bulunmaktadır. Her şeyden evvel, bilginin doğası gereği hem yapısında hem de içeriğinde ani, hızlı ve büyük değişiklikler yaşandığından dünya ekonomisinin de büyük ölçüde çalkantılı, dinamik ve rekabetçi olmaya devam edeceği de Drucker'in öngörüleridir. Bu öngörü ise, işletmelerin ve yöneticilerinin bilgi uyumlu değişimlere gebe kalacağını ve bu uyumun karstik bir esneklikle birleşerek değişime yol açacağı ise gözlenen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapısal alandaki en büyük değişim, Drucker 'e göre, işletmelerin geleneksel bilgi sistemlerinde yaşanacaktır. İşletmelerin temel bilgi sistemleri olan muhasebe ve kayıt yöntemleri sadece işletmenin içinde olup bitenler hakkında veri sağlamaktadır. Bu alanda sağlanan son yenilikler, faaliyet esasına göre maliyet hesabı, ekonomik değer analizi vb. bile yine kurum içine ilişkin daha sistemli bilgi elde etmeye yöneliktir. Bunun bir sonucu olarak işletmelerin topladıkları bilgilerin %90'ı veya daha fazlası kurum içi bilgilerdir. Oysa üstünlük sağlayıcı bir strateji için kurum dışı olaylar ve şartlara ilişkin bilgi çok büyük önem taşımaktadır. Ancak işletmenin müşterisi olmayan kitleye, işletme veya mevcut rakipleri tarafından kullanılmayan teknolojilere, henüz ulaşılamamış piyasalara dair bilgiler gibi dış dünya bilgileri sayesinde işletmeler, bilginin dünya ekonomisine yol açacağı ani,

hızlı ve büyük değişimler karşısında yara almadan kurtulabilir, gelecekteki tehditlerden korunma ve fırsatlardan yararlanma yönünde kaynaklarını en yüksek verimi sağlayacak biçimde nasıl dağıtması gerektiğini belirleyebilir.

Drucker, bu çeşit dış bilgilerin derlenmesinin ve analizinin işletmeler ve bilgi uzmanları için hayati nokta haline geleceğini savunmaktadır.

Drucker'in diğer iki önemli tespiti ise, işgücünün özelliklerinde ve buna bağlı olarak da örgütlerin yapısında meydana gelecek değişimler üzerinedir. Bilginin, üretim faktörlerine tam hareketlilik kazandırdığını savunan Drucker, bilgi emeğinin, sanayi emeğinden farklı olarak üretim aracı yanında yani kafasında taşıyabildiği için daha serbest olduğunu öne sürmektedir. Bu özellikteki işgücünün kelimenin tam anlamıyla “**yönetilebilirlik**” ten uzaklaşacağı ve dolayısıyla da gelişmiş ülkelerdeki örgüt yapılarının bilginin gerektirdiği sürekli değişen bir yapıya doğru çevrileceğidir. Giderek bu işgücü, klasik mânâ da istihdam ediliyor olmaktan çıkacak, sözleşmeli personel, uzman, denetçi, part-time eleman ve joint venture ortağı haline gelecektir.

Bu gelişmelerin organizasyon kavramını köklü değişmelere gebe bırakacağını iddia eden Drucker, artık işletmeler için “doğru örgüt yapısı” diye bir algılamının kalmayacağını savunmaktadır. Bu ise, yönetim için toplumdaki bilgi kaynaklarının yönetimini önemli hale getirecek, böylelikle, “administration” dan “management” a kayışı getirecektir.

Kısaca Drucker, önümüzdeki 25 yıl için şu öngörülerde bulunmaktadır;

- 2010 yılına varmadan, gelişmiş ülkelerde sağlıklı bireyler için emeklilik yaşı 75'e kadar yükselmesi beklenmelidir.
- Hiçbir gelişmiş ülkenin nüfusu böyle bir misyonu desteklemeye yeterli olmayacağından tek bir hegenomik dünya gücünden söz edilemeyecektir.
- Ekonomik büyüme, istihdamın artmasıyla sağlanan faktör girdisi artışına veya tüketim talebinin artmasına bağımlı olmaktan çıkması muhtemeldir. Bu ülkelerde büyümenin yegane kaynağı, hâlâ rekabet üstünlüğüne sahip oldukları (ve önümüzdeki yirmi, otuz yıl daha bu üstünlüğü koruyacakları) verimlilik artışı olacaktır. Verimliliğin temelinde yatan ise bilgi üretimi ve buna bağlı olarak bilgi donanımlı işgücünde yatmaktadır.¹¹⁵

¹¹⁵ TURHAN. M. İbrahim, “Geleceğe Bakış; Bugünden Görünenler”, AD Business Dergisi Notebook Eki, Milliyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1998, Sayı:2. s.14-17

II.II.4.b. Esther Dyson.*

Yöneticilerin bugüne dek, bilgisayar ağı iletişiminin sadece sağlayacağı faydalar üzerinde durduğunu oysa yeni teknolojinin gerektirdiği anlayış değişikliğine uyum gösteremedikleri takdirde hem yöneticileri hem de şirketlerini ciddi zorlukların beklediğine işaret eden Dyson, iletişim ağının meydana getireceği açıklığın ve şeffaflığın giderek yönetimlerin kurumsal imajları üzerindeki denetimi tamamen kaybetmelerine yol açacağını vurgulamaktadır.

Dyson 'a göre, İnternet **, müşterilerin ve yatırımcıların hem şirketlerle hem de birbirleriyle doğrudan iletişime girmelerini mümkün kılmakta, daha önce imajlarını reklam ve tanıtım imkânları, halkla ilişkiler uzmanları ve kitle iletişim araçları sayesinde kontrol altında tutabilen şirketlerin şu anda yapabilecekleri bu imajı etkilemeye çalışmaktan ibaret hale dönüşmüştür.

"İnternet 'te ne gerçekliğin ne kurguların ve ne de kişisel görüşlerin serbestçe ifade edilmesine engel olamayacağınız için insanlar şirketinizin her hareketini anında izleyecek ve dünyanın gözü önünde istedikleri yorumda bulunabileceklerdir."

Dyson 'a göre, iletişimin böylesine sınırsız olduğu internette, çalıştırdığınız personel ile ilişkileriniz de en az müşteri ilişkileriniz kadar açıkça ortadadır. İşletmeler, teorik olarak elemanlarının işyerinden gönderdikleri her elektronik mesajı denetleme hak ve imkânına sahip olmakla beraber böyle nitelikli insanları engellemeyi başarmak pratikte neredeyse imkânsızdır.

Dyson, özel alanların iyiden iyiye daraldığı bu yeni iletişim ortamında yöneticilerin durumunu kendi görüntüsüyle ilk defa aynada karşı karşıya kalan bir insanın haline benzetmektedir; ilk anda can sıkıcı olabilmekle beraber, kaçınılmaz olan ve biraz beceriyle bir avantaj haline dönüştürülebilecek bir tecrübe gibi.¹¹⁶

* Esther Dyson, Release 1.0 adlı süreli yayının yayımcısı olan Dyson, PC devriminin başlangıcından beri teknoloji analizleri konusunda bir otorite olarak kabul görmüş gurulardan.

** İnternet, Dünya üzerindeki bilgisayarların bağlı olduğu en geniş ağın adıdır. İnternet değişik yapıdaki donanımlara ve işletim sistemlerine sahip bilgisayar ağlarının birbirine çeşitli haberleşme hatları ile ortak bir iletim protokolünü (TCP/IP) kullanılmasıyla bağlandığı dünya çapında bir bilgisayar ağıdır. Bu ağ üzerindeki sistemler birbirleriyle kesintisiz 24 saat veri iletişimi ve haberleşme imkanına sahiptirler. Dünyanın neresinde olursanız olun, İnternet 'e bağlı iseniz dünyanın herhangi bir yerindeki İnternet kullanıcısı ile elektronik yolla haberleşme imkanına sahip olursunuz. İnternet 'in dünyada bir sahibi yoktur; ancak düzenli çalışmasını sağlayan gönüllü kuruluşlar mevcuttur.

¹¹⁶ TURHAN. M. İbrahim, a.g.m., s.17-18

II.II.4.c. Charles Handy. *

Tartışmayı dil ve düşünce çerçevesinde felsefi bir tartışmayla ele almaktadır. Zaman zaman kullandığımız dilin bilinçsizce mahkumu olabileceğimizi ve eski anlayışların şekillendirdiği kelimeler ve kavramların önümüzde uzanan yeni ufukları görmemize engel olabileceğine dikkat çekmektedir.

Handy 'nin görüşlerinin odağında **mülkiyet** ve **cemaat/topluluk** bulunmaktadır. Eski dönemlerden devraldığımız "sahip olma" ve "mülkiyet" kavramlarının yanlış önceliklere vurgu yaptığına işaret eden Handy; şirketlerin, mevcut hissedarlarının sahip oldukları mülk olarak algılanmasının hem işletmenin asli varlıkları olarak giderek önem kazanan insan gücünü görmezden gelmesi yönüyle büyük bir haksızlık içerdiğini, hem de örtülü olarak şirketin sahiplerinin bir anlamda çalışanlarında sahibi olması anlamını taşıdığından ahlak dışı bir anlayış olduğunu vurgulamaktadır. Dahası Handy 'e göre, böyle bir mülkiyet anlayışını dillendirmek demokrasiye büyük bir hakaret anlamına gelmektedir.

Özgürleşmiş bireylerin, başkasının aleti olmayı içlerine sindiremeyeceklerini veya haklarını ancak çok büyük bedeller karşılığında feda edebileceklerini ifade eden Handy 'nin yeni terminoloji önerisinde sosyolojiden ödünç aldığı "*cemaat/topluluk*" kavramı merkezi bir yere sahip. Ona göre bu yeni cemaate fiziki mekan ortaklığına değil amaç ve ülkü ortaklığına dayanan bir yapıda olmasıdır. Şirket ve işletmeler için önümüzdeki dönemde bu kavramın eski kavramların yerini alması gerektiğini savunan Handy görüşlerini; cemaatlerin mensupları tarafından oluşturulduğu ve bu mensupların hiçbir zaman "insan kaynağı" veya "işçi" olarak algılanamayacağını, en önemlisi değişik kesimlerden gelen mensuplarının hak ve sorumluluklarını kendi iç anayasasıyla teminat altına alan cemaatlere hiç kimsenin sahip olamayacağı temelinde geliştirmektedir.

* **Charles Handy**, İngiltere'nin önde gelen iş felsefecilerindendir. Değişen iş ve kuruluş yapısı hakkındaki fikirleriyle tanınır. Oxford'da ve Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management da eğitim görmüş olan C. Handy, Shell International da yönetici ve ekonomist olarak çalışmıştır. London Business School da Yönetim Geliştirme Öğretim Üyesi olarak görev yapmıştır. Günümüzde ise bağımsız eğitimci ve yazar olarak çalışmaktadır.

Bu görüşünü, İnternet örneğini öne sürerek destekleyen Handy, İnternetin gelecekteki bu modelin ilk somut biçimi olduğunu söylemektedir. Handy bu düşüncesini; *“ortak bir amaç etrafında birleşmiş mensupları tarafından oluşturulan, varlık sebebi sadece kendisini oluşturanların bu ortak amaçlarına hizmet etmek olan ama hiç kimsenin sahibi olamayacağı cemaat.”* Olarak ifade etmektedir.

Handy 'e göre, geleceğin işletmeleri ancak, uzun dönemli yaşam koşullarını sağlamış işletmeler olacaklardır. Bunu başarmanın altında ise, özgüvenin tesisi ve kapasitenin ve büyümenin sürekli ve dengeli yaşanmasında yatmaktadır. Bu anlayışa göre, işletmelerin gelecekte devletlerin içindeki özerk birimler olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Bunun için hem kendi mensuplarını hem de sermayedarlar ve yatırımcılar gibi diğer çıkar gruplarını kapsayan birleştirici ve her şeyin açık olduğu bir “vatandaşlık sözleşmesi” oluşturmaları zorunluluk olarak görülmektedir. Böylece zaman içinde yeni bir işletme kültürü ve kurumsal yapı oluşacaktır. **Kâr**, bir işletme için kan dolaşımı gibi vazgeçilmez bir şarttır ama, sadece kan dolaşımını devam ettirmeye yarayan ve tek anlamı bundan ibaret hayatın da yaşanmaya değmeyeceği açıktır. Çünkü *“Hareketleri mümkün kılan kelimelerdir. (Wittgenstein)”* ¹¹⁷

II.II.4.d. Paul Saffo. *

Gelecekte başarılı olabilmek için makinelerin sağladığı uzmanlığın ötesinde özelliklerin gerekli olduğuna dikkat çekmektedir.

1927 yılına ait bir teksir makinesi reklamından esinlenen Saffo, o tarihten beri makineleşmenin temel mantığının değişmediğini iddia etmekte ve bu mantığı; *“işletmelerin etkinliğini artırmak ve işinizi geliştirmek”* şeklinde özetlemektedir. Oysa, Saffo 'ya göre, yetmiş yıl öncesi ve bugün arasında hem iş çevresinin öncelikleri hem de makinelerin kendisi değişmiştir. *O dönemde temel sorun*, bilgi ve verileri derleme ve işlemede kullanılan insan gücünün maliyetini düşürmek, mevcut olanı çoğaltmak gibi monoton alanlarda pahalı bir girdi olan el emeğine bağımlılıktan kurtulmaktır. Oysa

¹¹⁷ TURHAN. M. İbrahim, a.g.m., s.18-19

bugün, hem çok daha karmaşık hale gelen hem de artık iletişim ağlarıyla birbiriyle içice geçmiş durumdaki makinelerimizin yararlarını ortaya koyabilmek Saffo 'ya göre, her şeyden önce makinelerle yapılan işleri, bu işlerin mantığını ve hangi sınıra kadar uzanabileceğini yöneticilerin iyi anlamalarına ve bilmelerine bağlı hale gelmiştir.

Son derece gelişmiş bu makinelerin doğurduğu aşırı bilgi yığınlarını önemli bir sorun olarak niteleyen Saffo, her işletme faaliyetinin arkasında bir bilgi artışı yığını bıraktığına dikkat çekmektedir. Üstelik bu faaliyet yelpazesini; üretim bantlarının proses kontrol ünitelerinden, tüketici kredi kartlarından doğan muhasebe kayıtlarına kadar son derece geniş bir alana yayılmaktadır.

Sağladığımız bütün teknolojik gelişmenin, bizleri hangi yöne gideceğimizi bilemediğimiz bir bilgi okyanusunun ortasına bıraktığını ifade eden Saffo, asıl sorunun üretilen bilginin hacmiyle bu bilgiyi anlamlı bir şekilde kullanmayı, anlamlandırmayı sağlayacak araçların etkinliği arasındaki açıktan (gap) kaynaklandığını savunmaktadır.

Saffo 'ya göre, önümüzdeki dönemde, verilerin oluşturduğu bilgi yığınlarını modeller çerçevesinde canlandırmaya yarayacak vizualizatin (görsel) teknikleri ve yöneticilerin somut bir biçimde zihin jimlastiği yapabilmelerine olanak veren simülasyon yöntemleri bu açığı kapatma yönünde büyük önem taşımaktadır. Bu konu ile ilgili olarak Saffo, *Sanal uçuşlarla savaşın önce bilgisayar hafızalarında kazanıldığı, sonrada bunun gerçek yaşama taşındığı Körfez Savaşı* örneğini vermektedir.¹¹⁸

II.II.4.e. Peter M. Senge. *

Geleceğe ilişkin tahminlerini "liderler ve öğrenenler (Leaders and learners)" ikilemi çerçevesinde ele almaktadır.

* Paul Saffo. Kaliforniya'daki "Gelecek Enstitüsü (*Institute for the Future*)" nün yöneticisidir.

¹¹⁸ TURHAN. M. İbrahim, a.g.m., s.19-20

* Peter M. Senge, Bilgi ve özellikle kurumsal öğrenim konularında çalışmaktadır. "*Massachusetts Institute of Technology (MIT)*" Öğretim üyesi, "*Örgütsel Öğrenim Derneği (Society for Organizational Learning)*" Başkanlığını yürütmektedir. Ayrıca, Yönetim Danışmanlık ve Eğitim Şirketi, Innovation Associates Inc. 'nin kurucu ortaklarından. Stanford Üniversitesinde Mühendislik okuduktan sonra, MIT 'te Sosyal Sistemler Modellemesi konusunda lisansüstü programını tamamlamış olan P.M. Senge, sözü edilen üniversitede de yönetim doktorası da vermiştir. Türkiye'de en bilinen eseri "The Fifth Discipline (Beşinci Disiplin)" dir.

Bugünün merkezi yönetim ve denetim modelinin organizasyonları önümüzdeki yüzyıla taşımada yetersiz kalacağı tüm gurular tarafından üzerinde fikir birliği sağlanan bir olgudur. Bu olguya Senge 'de katılmaktadır. Senge 'le göre, başarılı örgüt yapılarının daha az denetim daha çok öğrenim felsefesini benimseyerek rekabet üstünlüğünü artıracaklarını ifade etmektedir.

Yine, çalışanlar ve yönetim açısından zorlama, dayatma ve korku ortamına yol açarak işbirliği ve dayanışma anlayışını yok eden bir iç rekabeti doğuran tepeden yönetim anlayışının sona ereceğini ve böylelikle "örgütünü tek başına yöneten büyük ve yalnız kahraman" anlamındaki liderlik efsanesinin tarihe karışacağı, Senge 'nin diğer bir öngörüsü olarak ortaya çıkmaktadır.

Önümüzdeki çağın bilgi üreticisi işletmelerinin örgütsel yapılarında, cesaret, sabır ve yaratıcı zekanın ön plana çıkmasına olanak tanıyan yeni bir anlayışı haber veren Senge, liderliğin, kurumun geleceğini belirlemede sorumluluk alan değişik takımlar arasında dağıtılmasına yol açacak yaygın bir liderlik veya liderler topluluğu modelinin kaçınılmaz olacağını ifade etmektedir. Bu noktada Senge, üç ayrı Liderlik seviyesinden bahsetmektedir;

1. **Yerel Seviyedeki Liderler** (Local Line Leaders), işletmenin faaliyet birimi yöneticileri gibi alt düzey yöneticilerden oluşacak ve bunlar yerel düşüncelerin hayata geçirilmesinden sorumlu olacaklardır.
2. **Yönetici Liderler** (Executive Leaders), bir yandan yerel seviye liderlerinin üst düzey yönetim kadrosundaki fikir ortakları görevini görürken öte yandan üst düzey yönetim takımlarındaki davranışlarıyla kültürel değişmeye hizmet edecek, bilgi altyapısına yönelik yeni yatırımları tasarlayıp gerçekleştireceklerdir.
3. **İç İletişim Ağı Sorumluları** (Internal Networkers) da formel bir yetkileri olmamakla birlikte işletmede yeni düşünce ve uygulamaların her yöne yayılmasını sağlayacak kişilerdir.

Bu örgütsel yapılarda her üç lider grubunun da birbirlerine kesin bir biçimde bağımlı olmayacağını savunan Senge, bilgi üretimi ile uğraşmanın bir sonucu olarak hiçbir liderin tek başına sürekli gelişmeyi ve yeniliği

sağlayacak bilgi üretimini gerçekleştiremeyeceğini bildirmektedir. Bu anlamda öğrenmenin hem kişisel hem de kurumsal olarak işletmeler açısından en hayati konu olacağı Senge 'nin tezinin vurgusudur.

Senge, gerek Akademik alanda MIT 'deki gerekse, Ford, Shell, HarleyDavidson, HewlettPackard, Chrysler, FedEx ve Intel gibi şirketlerdeki gözlemlerine dayanarak oluşturduğu modelde kurumsal öğrenme, birbiriyle ilişkili olan üç faaliyetten kaynaklandığını savunmaktadır. Bu üç kurumsal öğrenme biçimi şu şekilde ifade edilebilir,

- a. **Araştırma;** Yeni buluş ve anlayışların genelleştirilebilir kurumsal çerçevelere sahip kılınması ve yöntemleştirilmesi şeklindedir.
- b. **Kapasite Oluşturma;** insanların bilgi ve yeteneklerinin kişisel arzu ve ilhamlarına uygun hedeflere yönlendirilerek başarıyı teşvik edeceğidir.
- c. **Uygulama;** İşletmelerde her gün biraraya gelen çalışanların birlikte çalışmaları sonucu ulaştıkları uygulamaya yönelik know-howlar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, Senge 'ye göre, önümüzdeki bin yılda başarılı olacak liderler, hem kendi kendileri hem de yönetimleri altındakiler açısından kafa, kalp ve el ile öğrenmeyi başarabilenler olacaktır.¹¹⁹ Bu anlamda, örgütsel öğrenme, sadece yeni bilgilerin elde edilmesiyle olmamaktadır. Daha doğrusu öğrenme, gözlem, yeni yaklaşımları deneme ve deneyimlerden yararlanmayı kapsayan kolektif bir süreçtir. (*Michael Armstrong, Human Resource Management: Strategy and Action*)¹²⁰

¹¹⁹ TURHAN. M. İbrahim, a.g.m., s.20-21

¹²⁰ AKGEMCİ. Tahir ve Şevki Özgener, "Öğrenen Organizasyon Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğer midir?" *Standart Dergisi*, Türk Standartları Enstitüsü Yayını, Ankara, Ekim 1998, Yıl: 37, Sayı: 442, s.51

KISIM – III : GELECEĞİN İŞLETMELERİ VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ

II.III.1. GELECEĞİN TİCARETİ

II.III.1.a. Elektronik Ticaret (E-Commerce veya Webmerce)

İnternet 'in günümüzde ulaşmakta olduğu teknolojik ve kavramsal özellikler sayesinde yüzyıllar kadar eski olan satın alma ve satış süreçleri kökten değişim göstermektedir. Gerek alıcılar gerekse satıcılar hem daha fazla bilgi talebinde bulunmakta hem de bu bilgilere daha hızlı ulaşmak arzusundadırlar.¹²¹ Diğer taraftan aynı değişim süreci içinde “bireysel servislerin (Person To Service)” ve “iki kişi arası yani işten işe (Business To Business) gerçekleşen hareket (Transaction)” yapılarının etkilenmesi söz konusudur.

Masrafların azaltılması, sipariş zamanının kısaltılması ve iki taraflı bilgi alışverişinin artırılması, faks ve telefon kullanımında sağlanacak tasarruflar gibi etmenler, İnternet 'te Ticareti cazip hale getirmektedir.*

“**Elektronik Ticaret ****” başlığı altında, (1) Elektronik Ticaret ortamının oluşturulmasını sağlayan alt teknoloji yapıları,¹²² (2) Elektronik Ticaretin, “Ticari Mal” 'ı içeren süreçteki değişiklikleri, (3) Elektronik Ticaretin, “para” esaslı ürünleri içeren süreçlere yönelik değişikliklerini, ve (4) Ticari esaslara ve devletler arası ticaret düzenine getireceği, değişiklikler ele alınmaktadır.¹²³

Erişim sırasında kullanılacak ödeme yöntemleri konusunda da oldukça çarpıcı gelişmeler kaydedilmektedir. Akıllı Kartlar (Smartcard) olarak bilinen ürünler sayesinde elektronik ticaret ve bankacılık dönüşümü ve hızın ötesinde bir garanti ve güvence getirmektedir. Bu yapı özellikle VISA ve Mastercard tarafından desteklenmektedir. Gelecekte, SET (Secure Electronic Transaction) standart;

¹²¹ OYMACI. Sinan, “İşletmeler ve İnternet”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 22-28 Ocak 1996, Sayı:52, s.4

* Forrester Research adlı araştırma kuruluşu, 8 Milyar Dolar olan İşten - işe elektronik Ticaret hacminin 2002 yılında 327 Milyar Dolara ulaşacağını tahmin etmektedir.

** **Elektronik Ticaret**, Konu ile ilgili ilk örgütsel çalışma 1994 yılında Marry TANENBAUM tarafından başlatıldı. TANENBAUM COMMERCENET adıyla ticari amaç gütmeyen bir konsorsiyum sağladı ve yönetti. Amaç; endüstrinin ileri gelen kuruluşlarını Gelecekte İnternet 'te ticaretle sekronize olabilecek bir ağ içinde birleştirmektir. 250 kuruluşun katıldığı bu topluluk çok çeşitli endüstriler üzerinde pilot çalışmaları yaptı. Pazar ve iş geliştirme uygulamaları bu proje içinde desteklenip hayata geçirilmeye çalışıldı.

¹²² ATİK. Engin, “İnternet te Alışveriş”, diyaLOGO Dergisi, Logo Yazılım Yayınları, İstanbul, 1997/2, s.22

¹²³ KIZILTAN. Levent, “Elektronik Ticaret-1”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 08-14 Eylül 1997, Sayı:133, s.16

elektronik ticaret ortamı için, JavaCard API; Smartcard İşletim Sisteminin standart olması beklenmektedir.¹²⁴

Bilgisayarların hayatımıza girmesiyle, sadece özel hayat ortadan kalkmamış iş ve piyasa koşullarını, finans ve yönetim şekillerini altüst eden bu makine, isteksiz bir gariplikle sezgin ve sezdirmeden hayatımızın daha çok bir bölümünü işgal eder hale gelmektedir. Artık, bir iş anlaşması için bulunulan şehirden başka bir yere gitmek için onlarca saat ve milyonlarca lira harcamaya gerek kalmamış, komşumuz olan bankaya uğramak de-moda olmuştur. Eğer uluslar arası bir iletişim hattına bağlı iseniz yani Internet' iniz varsa, çok şey yapmaya gerek kalmadan, Avrupa'nın veya uzak doğunun her hangi bir ülkesindeki satıcınızla veya müşterinizle görüşebilir. Sipariş verebilir veya ticaret yapabilirsiniz.

Teknolojinin değişimiyle gelen bu değişim, piyasa ve iş kollarını değiştirerek yeni bir kavramı gündemimize taşımıştır buna **EC (Electronic Commercial) e-ticaret (elektronik ticaret)** denilmektedir. Türkiye de öncülüğünü bankaların ve finans piyasalarının yaptığı bu yeni piyasa alanı, giderek, dünya gündemine daha çok oturmak ve görelî piyasa kavramını sanal hale çevirmektedir. Öyle ki, Internet üzerinde güvenli alışveriş olanağı sağlayan programların yayılmasıyla birlikte ticaret hacmi katlanarak büyümekte, kullanım ise yaygınlaşmaktadır. Bugün yılda 11 milyar dolar civarında gerçekleşen e-ticaret cirosunun, önümüzdeki üç yıl içinde, OECD 'nin 7 ülkesindeki perakende satışlar içindeki tutarının, 1 Trilyon Amerikan Dolarına ve pay oranının ise, %15 lere çıkacağı beklenmektedir. (OECD verisi.)¹²⁵

Bugün yoğun olarak, finans ve bankacılık hizmetlerinde yararlanılan bu ağ sayesinde finansın geleceği ve terminolojisi değişmiştir. Bireysel bankacılık hizmetlerinin artmasıyla şubesiz bankacılık, homebank, e-bank , sanal bank kavramları doğmuştur. Bu değişim aynı zamanda EC temelinde, işletme yapılanmasında **e-business*** olarak ifade edilen bir altyapıya da geleceğe taşımaktadır.

¹²⁴ KIZILTAN. Levent, "Elektronik Ticaret-2", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 29 Eylül-5 Ekim 1997, Sayı:136, s.16

¹²⁵ ÇAKIL. Adem Utku, "Gelecek Yüzyıl ve Finans Üzerine...", Kervan Gazetesi, 2 Mart 1999, s.4

* **e-business** ; elektronik çağın işletmeciliğidir. Daha genel bir anlatımla işinizi Internet, Intranet veya Extranet gibi araçları kullanarak yamanız demektir. İşlerin oluşum süreçlerini kısaltmak, işinizi yönetmeye konsantre olmanızı sağlamak, dünyanın her köşesindeki varolan veya potansiyel müşterilere ulaşmak ve üretkenliği artırmak şeklinde özetlenecek faydaları vardır.

II.III.1.b. Elektronik Ticaret 'in Araçları

II.III.1.b.i. Sayısal Para

Elektronik ticarete alıcı ile satıcılar arasındaki üçüncü kişileri ortadan kaldıracak olan sayısal para, özel “**Chip Card**” lar veya sabit diskle birleştirilmiş sanal bir cüzdan gibi kullanılacaktır. Donanım yolu kullanıldığı için daha güvenli görülen bu sistem, çok küçük miktarlardaki ödemeleri bile yapabilme ve normal hayatta da kullanılabilme gibi avantajlara sahip durumda olacaktır.

II.III.1.b.ii. Elektronik Kredi Kartı Ödemeleri

Normal kredi kartlarının Internet üzerinden kullanımı konusunda, hâlâ ayrı fikirler bulunmasına rağmen, *(Bir grup normal kredi kartlarının güvenli olduğunu, diğer grup ise, tersini iddia etmektedir.)* Internet 'in bankalar gibi çalışıp işlevselleştirilmesi ve geleceğe taşınması gereği ve zorunluluğu ağır basmaktadır. *(Ancak, akıllarda olan sorun "güvenliğin sağlanması" hususunda kilitlenmektedir.)*

II.III.1.b.iii. Elektronik Çek Ödemeleri

Diğer iki ana madde kadar yaygın bir düşünce olmasa da, normal hayattaki çek uygulamalarının bir benzerinin Internet üzerinden uygulanma olanakları da geleceğe taşınacak gibi görülmektedir.¹²⁶

II.III.1.b.iv. Siber Para

Yine hem satıcıları hem de alıcıları ilgilendiren bir diğer adres Cybercash sitesi, siber bir cüzdan sayesinde alış veriş yapma imkânı sağlanmasıdır.¹²⁷

II.III.1.c. Geleceğin Pazarlama Süreci ve Unsurları

II.III.1.c.i. Küresel Marka İmajı

Küresel marka kavramına geçişte üç unsur vardır. Bunlar; (1) Öncelikle bazı tüketiciler, dağıtımı küresel boyutta yapılan bir markanın vaat

¹²⁶ GENCA. Murat, "Elektronik Ticaretin Mihenk Taşları", Tek.NET Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 26 Mayıs - 01 Haziran 1997, Sayı:6, s.9

¹²⁷ GENCA. Murat, "Internet Üzerinden Ödeme Sistemlerine Geniş Bir Bakış", Tek.NET Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 09-15 Haziran 1997, Sayı:8, s.8

ettikleri ve statüsü için ekstra bir ödemede bulunma gayretlerinin tespiti, (2) küresel markaların, reklam ve ambalajda maliyet avantajlarına sahip olması ve (3) küresel markalara sahip olan işletmelerin kaliteli insan gücünü istihdam etme avantajlarına sahip olarak, rekabette ön plana çıkabilme gerekleridir.¹²⁸

II.III.1.c.ii. Bütünsel Pazarlama İletişimi (BPI)

Bu yaklaşım, satışı merkez alan değil, merkeze müşteriye yerleştirmeye dayalı stratejiler geliştirmeye dayalı olarak gerçekleştirilecektir. Bu iletişim metodunda, müşteriler ve ortaklar manipüle edilmemekte olup, sürecin içine dahil edilmektedirler.

Bir şeyleri anlatmak ve satmak değil, sormak, enformasyonu dinlemek ve paylaşmak amaçlanmaktadır. Müşterilerin tam olarak neyi istediğini anlamaya odaklanan pazarlama, hizmet etme amacıyla satış merkezli stratejileri, müşteri merkezli stratejilere dönüştürülmektedirler.

Bu anlamda BPI, hem bir konsept hem de bir süreçtir. Aşağıdaki Tablo -17 de bu süreç ve konsept açıklanmıştır.

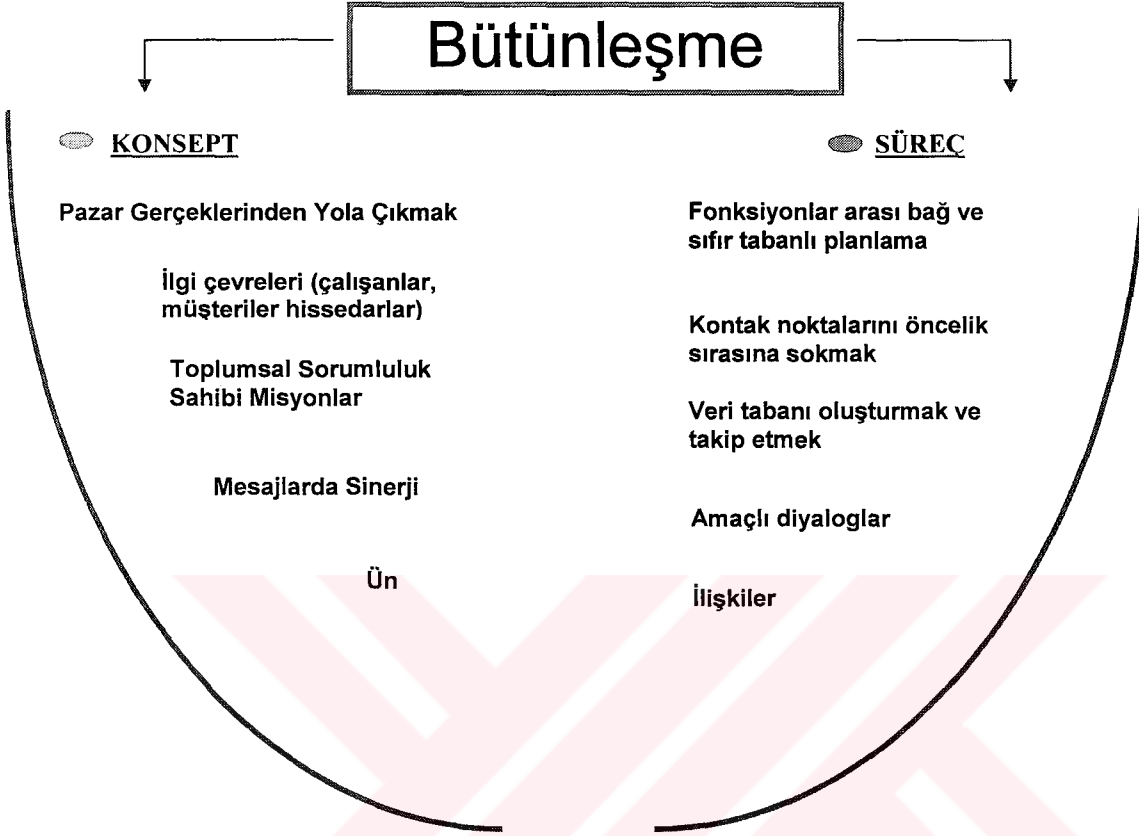
Bunda amaç, uzun vadede başarılı olabilecek bir marka ve pazardaki tüm giriş ve çıkışlara dayanıklı bir şirket oluşturmak gayesine hizmet edecek BPI' nin konsept 'i pazar ağırlıklı yönetim anlayışının işletmenin ilişkide bulunduğu tüm kesimlerle ve özellikle ortaklarıyla kuracağı iletişimin sinerji oluşturacak şekilde düzenlenmesidir.

Bu yöntemde, insanların mesajları izlemesini sağlamak için yaratıcılığa çok önem verilmektedir. Ancak yaratıcı mesajlar sayesinde müşterinin şirketle sürekli bir diyaloga girmek için istek duymaya yönlenebileceği düşünülmektedir. Pazarlama alanına yeni bir motif getirecek olan bu sistemin geleneksel pazarlama anlayışındaki müşteri ilişkisinin farkları ise Tablo - 18 'de belirtilmiştir.¹²⁹

¹²⁸ BUĞDAYCI. Ahmet, "Harvardlı Guru 'dan Pazarlama Taktikleri", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Mart 1997, Yıl:5, Sayı:3. s.124-125

¹²⁹ GEViŞ. Hıdır, "Müşteriyile Hayat Boyu Flört", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Şubat 1997, s.80-85

Tablo 17 Bütünsel Pazarlama İletişimi



Kaynak :

GEVİŞ. Hıdır, "Müşteriyle Hayat Boyu Flört", Power Ekonomi Dergisi, Şubat 1997, s.81

Tablo 18 BPİ ile Geleneksel Pazarlama Anlayışı Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Pazarlama İlişkileri	Bütünsel Pazarlama İlişkileri
Satış	İlişki
İşlevlerarası ilişkilerin belirsiz olduğu yapılanma	İşlevlerarası ilişkilerin tanımlandığı yapılanma
Uzmanlaşma	Temel uzmanlık
Kitlese pazarlama	Bilgi yönelimli pazarlama
3. şirketlerle çalışma	3. şirketleri organize eden bir şirketle çalışma
Müşteriler	İlgi çevreleri
Kitlese macera	Amaçlı etkileşim
Reklam ve Promasyon	Stratejik tutarlık
Amaç pazarlama	Misyon pazarlaması
Önceki Planı revize etmek	Sıfır tabanlı planlama

Kaynak :

GEVİŞ. Hıdır, "Müşteriyle Hayat Boyu Flört", Power Ekonomi Dergisi, Şubat 1997, s.83

Kısaca gelecek yüzyılda üstlerimizle, müşterilerimizle, tedarikçilerimizle, yatırımcılarla, iş arkadaşlarımızla iyi ilişkiler kurarsak işimizde ve pozisyonumuzda kazançlı çıkabiliriz. Pek çok alandan gelen bilgiler ise, belirsizliği azaltacak ve projeksiyonlarda berraklık sağlayacaktır.

İlişki temelli yaklaşım sırf işletmenin pazarlama alanına nüfuz etmeyecektir. İşletme sisteminin tüm departmanları ve fonksiyonuna yerleşecektir. Çünkü insanların potansiyelini kullanmak, yenilenecek ilişkiler sistemine bağlanacaktır.¹³⁰

Geleceğin pazarlama formasyonu, kişiye özel üretim ve promasyon zincirlerine bağlanacaktır. Alışveriş sebep ve ihtiyaçlarına göre, firmalar, müşterilerine özel ürünler imal edecekler ve bunları özel şekillerde sunacaklardır. Alışverişte promasyon ilkesini de getiren bu çalışmaya kısaca "**Mikro Marketing**" denilmektedir.¹³¹

Bu yöntemle, benzer isteklere dönük üretilmiş ürünler, uygun dağıtım kanalları aracılığıyla isteğe uygun olarak sunulabilecektir.¹³²

Yaşanacak olan değişim, **Bilgi Otoyolu** sayesinde en güncel bilgiye en kısa zamanda ve en ucuz şekilde ulaşılabilmesini mümkün kılacaktır. Gelecekte Bilgi Otoyolu her kurum için bu anlamda telefon ve faks kadar önemli ve gerekli olacaktır.

- Bilgi otoyoluna dahil olan kişi ve kurumların yararlandığı en önemli hizmet elektronik posta haberleşmesidir. (e-mail), Bu özellik sayesinde bilgi otoyolu içinde "e-mail" denilen posta kutusu ile karşılıklı elektronik mektuplaşma yapılabilmektedir. Elektronik posta haberleşmesi faks ve telefon ile haberleşmeden daha çabuk ve ucuzdur.
- Bilgi otoyolunda kendi WEB sayfalarını oluşturmuş kurumlar sipariş yoluyla mal almakta ve aynı malla ilgili daha çok çeşit ve fiyat alternatifine sahip olmaktadır.

¹³⁰ ARAT. Melih, "İyi İlişkiler Kurun Para Havaleleri Kendiliğinden Gelecektir.", Macro Economy Dergisi, Intermedya Yayınları, İstanbul, Nisan 1995, Sayı:6, s.54-55

¹³¹ CAPITAL., "Mikro Marketing Dönemi Başlıyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Mart 1997, Yıl:5, Sayı:3. s.130-131

¹³² DEMİREL. Gülşen, "Marketing 2000", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Eylül 1996, Yıl:3, Sayı:9. s.106-109

- Oluşturulacak WEB sayfaları ile firmalar, kendilerini daha hızlı, güvenilir ve birinci elden tanıtım ve reklam etmiş olacaklardır.
- Firmalar, devletler, şahıslar ihtiyaç duydukları konularda bilgi transferi sağlayacaklardır.
- İnsan Kaynakları tedariki ve ilanı rahatlıkla yapılabilecektir.
- Yeni pazarlara giriş ve tutundurma çabaları rahatlıkla sağlanabilecektir.
- Dış ticaretle uğraşanlara özellikle ödeme konularında yeni açılımlar sağlanacaktır.

Kısaca Bilgi otoyolları * sayesinde, dünya çapında, CD, elektronik cihaz, bilgi sanat, pizza, lahmacun, tatil, eğlence gibi aklınıza gelebilecek her türlü hizmet ve ürünlerin alış ve satışları mümkün hale gelebilecektir.¹³³

II.III.2. GELECEĞİN TEKNOLOJİLERİ

Artık modern teknolojiye ayak uyduramayan, iyileştirme ve yeniden yapılanma süreçlerinden geçmeyen veya geçemeyen şirketler, gelecek çağda ("Verimlilik Çağı" nda) geride kalmaya mahkumdurlar. Bunun bilincinde olan şirket yöneticileri ise, şirketlerinde bilgisayar, yazılım ve iletişim araçları ile bilgi alt yapılarının kurarak ve çalışma yöntemlerinde değişiklikler yaparak çağın iş ve teknoloji standartlarına yeni boyutlar getirerek katılmaktadırlar.¹³⁴

II.III.2.a. Mega Teknolojiler

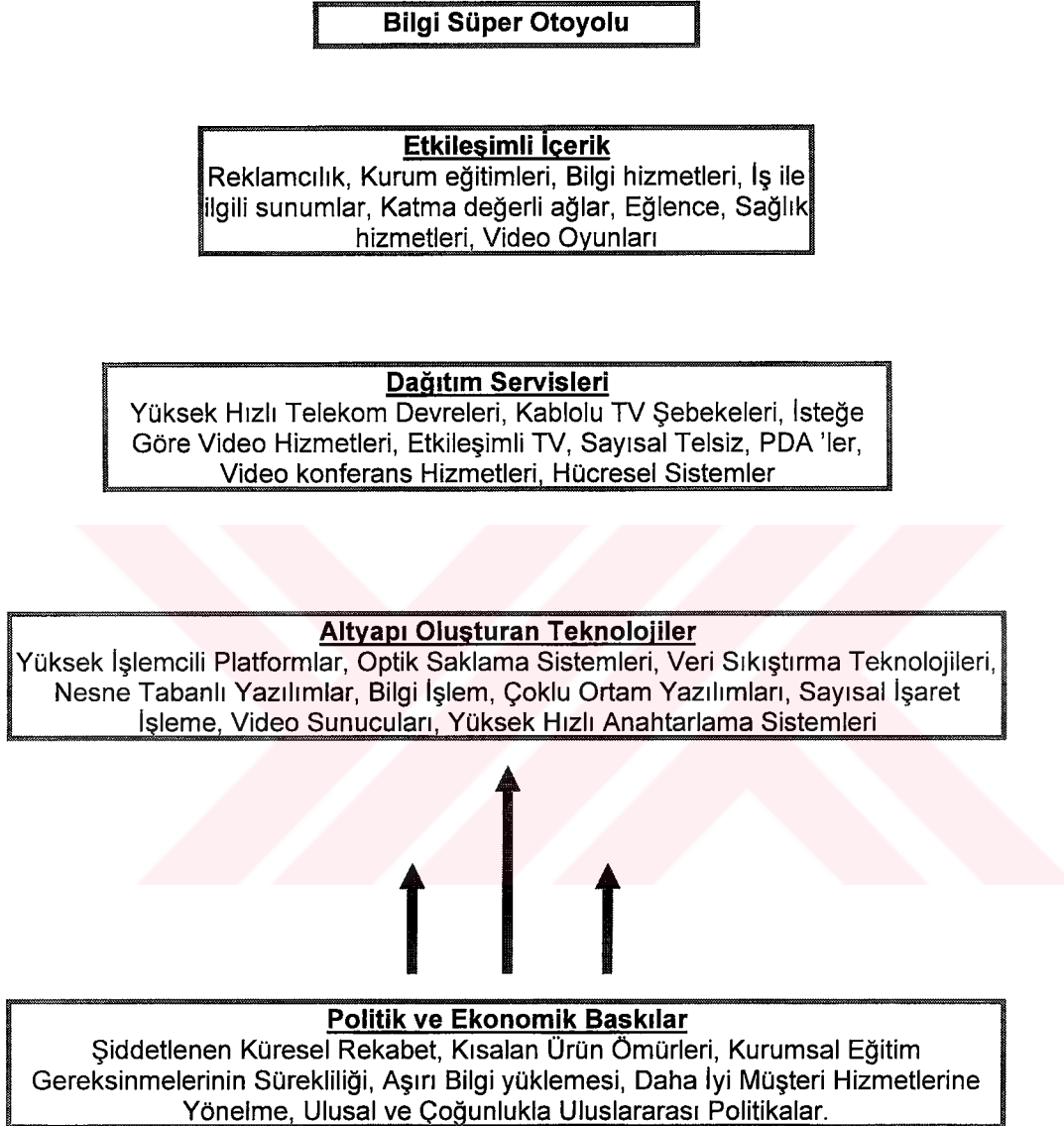
Genellikle teknolojik değişimden bahsederken, teknolojiyi dört ana elemanı bünyesinde taşıyan bir anlamda düşünmek gereklidir. Bunlar;

- *Alet ve Ekipman* (aletler, makineler vs.)
- *Teknik Bilgi* (Know-how)
- *Üretim ve Yönetim Yöntem ve Teknikleri*
- *ve Sosyal Örgütlenmeler.* (fabrika, bürokrasi vs.) 'dir.

* **Bilgi Otoyolları**, Hali hazırda, bilgi otoyolları, %51'lik kısmı ticari amaçla kullanılmakta olup, yüzyüze görüşme, yazışma ve telefonla ticaretten sonra, dördüncü satış yolu olarak gündeme girmiştir. gelecekte, bu sıralamanın Bilgi Otoyolları bazlı (lehine) olarak değişmesi öngörülmektedir.

¹³³ **MELEMEN. Mehmet**, "Bilgi otoyolu ve Gelecekte Dış Ticaret İşlemleri (Elektronik Ticaret - Sanal Ekonomi", Dünya Gazetesi, 05. Temmuz 1997, s.4

¹³⁴ **KUNT. Amil**, "Verimlilik Çağında, Teknoloji ve İnsana Yatırım Artıyor." BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 22-28 Ocak 1996, Sayı:52, s.14

Tablo 19 Geleceğin Ticaretinde Etkin Olan Güçlerin Hiyerarşisi ¹³⁵

¹³⁵ CAMBAZOĞLU. Türker, "Etkileşimlilik ve Çoklu Ortamın İş Dünyası Açısından Kullanımı ", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 06-12 Ekim 1997, Sayı:137, s.28

Mega teknolojilerin öncülük ettiği değişim sürecinde yukarıda ifade edilen dört unsurda büyük değişimler gözlenmektedir. Bu gelişme ve değişimler özellikle işletmelerde çok önemli ve köktenci değişimleri gündeme getirmektedir. Bu alandaki gelişmeler; “İşin ve İşyerinin yeniden örgütlenmesi” süreci olarak adlandırılmaktadır.¹³⁶

Yüksek teknoloji türleri arasında bilgisayar (mikro-teknoloji) ve telekomünikasyon daha önce de ifade edildiği gibi sanayi toplumundan sanayi-ötesi toplumlara geçilmesinde temel rolü oynamış temel teknolojilerdir. Daha önceki teknolojilerden bir çok açıdan farklı olan söz konusu bu iki ana teknoloji hem gelişme süratleri hem de yayılma hızları göz önüne alınarak “mega-teknolojiler” olarak tanımlanabilir.

Mega teknolojiler nitelikleri itibarıyla önceki teknolojiden farkları şu şekilde ortaya konulabilir;

- a. Diğer teknolojilere (Örneğin; robotlara, ulaştırma araçlarına, üretim hatlarına vs.) uyarlanabilme kabiliyetlerinin çok yüksek olması. (**Integration**)
- b. Eldeki mevcut makina ve araçlara adapte edilerek onların güncelleştirilmelerine imkân vermelerini sağlamaları (**Pervasiveness**) ve Birden fazla yüksek teknolojinin birlikte uyarlanarak birçok yeni ürün ve üretim teknolojisini üretmeleri. (**Convergence**)¹³⁷

II.III.2.b. Teknoloji'nin Gelecekteki Beklenen Gelişimi

“Web Tabanlı İş Yönetimleri” ‘nden, “Evrensel Yardım Masası (Helpdesk)”, “Akıllı Kartlar (Smartcards)”, “Parmak İzi Okuyucular” gibi konulardan söz etmek bir derece makul karşılanabilir. Fakat, **gözlük göstergeler, PC’ lerin insanlar gibi düşünüp davranabilmesi** gibi konulardan bahsetmek artık geleceğin kavramı kabul edilmektedir.

Ağlarda beklenebilecek yenilikler, ağ yapıları ve ağ hizmetleri olarak ikiye ayırabiliriz. Ağ yapılarında gelecekte, tümüyle optik anahtarlar, 80 -100 Gbps fiber ve kişisel alan ağları (personal area networks) gibi yeniliklerle

¹³⁶ AUNGLES. S.B. and S.R. PARKER, Work, Organization and Change, Sydney, Allen & Unwin, 1988, s.107

karşılaşılması olasılığı çok yüksektir. Ağ hizmetlerinde ise, akıllı yazılım etmenleri ile desteklenen ağ yönetim yazılımlarının çıkması olası görülmektedir. Ağ hizmetlerine gelecek en önemli yenilik, paket anahtarlama ağlara yönelik "Multicasting" teknolojisidir. Bu teknoloji sayesinde, **ikiden fazla kişinin katıldığı PC tabanlı konferanslar, uzaktan sunumların yapıldığı sanal toplantılar ve Internet 'i kullanan TV veya radyo uygulamaları** gerçekleşebilecektir. Hizmetler alanında gelmesi beklenen bir diğer yenilik ise, ağlara "**servis kalitesi (Quality of Service)**" özelliklerinin eklenmesidir. Bu şekilde, ağların üzerinde gerçek zaman ses ve video gibi çoklu ortam uygulamaları yürütülebilecektir.

21.yy'da evlerin akıllı hale gelmesi ve bu doğrultuda "**ev ağlarının**" ortaya çıkması gündeme gelecektir.

PC' lerin insanlar ile ilintili ve ilişkisinde yaşanan bu zorluklar, daha doğal gelen konuşma ve görüntüler (grafik) yardımıyla, iletişim kurulması, tercih edilen bir yaklaşım olacaktır. Bugünden, konuşma ve görüntü tanıma çalışmaları hızlı bir şekilde yapılmaktadır.¹³⁸

Akıllı Algılayıcılar, Yapay Zeka, Akıllı Yazılım Etmenleri, Bulanık Mantık (fuzzy logic) gibi teknolojilerle şimdilik bilim kurgu olarak gözüken, "**PC' lerin insanlar gibi düşünüp davranabilmesini**" göreceğimiz günlerin pek uzak olmadığı bugünün projeksiyonu ile görülmektedir.¹³⁹

Geleceğin endüstriyel tasarımının en önemli yapıtı olan "*İnsan kolu gibi en az altı eksenle hareket edebilecek ve yine insan gibi değişik işlere programlanabilecektir*" Robotlar, endüstrinin otomasyona girmesine yardımcı olacaklardır.¹⁴⁰

Gelecek Yüzyılda Internet' teki erişim hızlarının artması beklenmektedir. Yaşantımıza girmesi beklenen diğer teknolojik yenilikler, **düzpanel göstergeler; kripto ile çalışan aygıtlar, mobil çalışma ve "yol**

¹³⁷ KURTULMUŞ. Numan, "Mega Teknolojiler ve Değişim" *Çerçeve Dergisi*, MÜSIAD Yayınları, İstanbul, Ağustos - Ekim 1995, Yıl:4, Sayı:15, s.90-96

¹³⁸ CAMBAZOĞLU. Türker, "21.YY'da Gerçekleşmesi Beklenen Teknolojilere Genel Bakış-I", *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 13-19 Ocak 1997, Sayı:101, s.9

¹³⁹ CAMBAZOĞLU. Türker, "21.YY'da Gerçekleşmesi Beklenen Teknolojilere Genel Bakış-II", *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 20-26 Ocak 1997, Sayı:102, s.10

¹⁴⁰ ÇAKIR. Yılmaz, "Endüstride Robot Kullanımı ve Otomasyon", *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Şubat 1996, Yıl:4, Sayı:2, s.66

savaşçıları (road warriors) kavramları; **bataryalarda standardizasyon** ve daha uzun ömür; Internet 'e erişimde ve PC "boot-up" işlemi nedeniyle beklemenin ortadan kalkması, **Üç boyutlu işlemciler**, "**proses/işlem varlıkları (process assets)**" olarak adlandırılan yeni yazılım ve donanım gibi unsurları sayılabilir.

Yeni teknolojiler yeni bir kültür, yeni bir düşünce ve algılama yeteneği gerektirmektedir. Şirketler veya işler açısından bunun anlamı, geleneksel yönetim anlayışının bitiş sürecinin içinde olmasıdır. Yeni yönetim anlayışında, yönetimin "**hizmet vermeye**" dönüşmesinden söz edilmektedir. Hizmet verilen kişiler ise, "**çalışanlardır**". "**Bireylere saygı ve yaratıcılığa önem verilmesi**", "**kâr paylaşımı ve çalışanların işini sahiplenmesi**" gibi kavramların moda söylemler mi olduğunu yoksa, yığınlar tarafından benimsenecek ilkeler mi olacağını zaman içinde öğreneceğiz.¹⁴¹

Tasarımcıların ve iş dünyasının temel işi, yeni ile eski arasında bir köprü kurmaktır. Sorun, insanların, yeni teknolojinin gelmesi ile eski alışkanlıkların nasıl değişime uğrayacağını ve insanların bundan nasıl bir yarar sağlayacağını sade ve yalın bir biçimde anlatılabilmesinde yatmaktadır.¹⁴²

II.III.2.b.1. Hidrojen Yakıt Hücreli Araçlar

Geleceğin belki de en büyük sorunu, teknolojinin ürettiği kirliliği ortadan kaldırmaya yönelik enerji problemini çözmektir. Bu çözümle iki unsur belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunlardan birincisi, daha etkili bir enerji kaynaklarının bulunması, diğeri ise, çevre kirliliğine yol açmayacak enerjilerin kullanıma geçilmesidir.

Yıllardan beri kullanılan elektrik ve petrol enerjisi temelli enerji kaynakları araçlar üzerinde yukarıda tanımladığımız riskleri elemine edememişlerdir. Bugün bir çok bilim adamı ve mühendis, yeni bir enerji seçeneğine yönelmiş durumdadır. Buna; "Hidrojen Yakıt Hücreleri" denilmekte, Hidrojen ile Oksijenin birleşmesiyle roket motorları gibi patlayıcı

¹⁴¹ **CAMBAZOĞLU. Türker**, "21.YY'da Gerçekleşmesi Beklenen Teknolojilere Genel Bakış-III", **BT/Haber Dergisi**, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 27 Ocak-2 Şubat 1997, Sayı:103, s.10

bir enerji ortaya çıkararak yakıt hücresi. Dolaysız enerji, elde edilecek hız parametreleri ve çevreye karşı duyarlılığı nedeniyle kabul görmektedir.

II.III.2.b.ii. Yüksek Isılı Süper İletkenlik

Elektriğin kablolarda transferi sonunda, yüklü bir enerji kaybı olmaktadır. Direnç nedeniyle kayboluş veya dönüşüm, geleceğe, süper İletken Kablolarda direnç ve kayboluşa uğramadan aktarılmaya çalışılmaktadır. Süper İletkenlerde seramik kullanımıyla ısıya karşı korunum ve maliyet azaltılma çalışmaları, gelecekte eksi 273 °C çalışabilecek kabloların tasarımını ve kullanımını gündeme getirmiştir.

II.III.2.b.iii. Genetik Mühendisliği

İnsan sağlığı üzerine yapılan çalışmalar, genetik alanda farklı kombinasyonlarda ve düzeylerde oluşabilecek ve kalıtsal dahil birçok hastalığı ortadan kaldıracak deney ve çalışmalar moleküler biyolojinin gündemine alınmıştır. Kanseri, bakteriyel hastalıklar gibi insan sağlığını tehdit eden virüs ve mikroplara karşı verilen savaş bu kapsamda değerlendirilmeye başlanmış, yiyecek ve içecek unsurları ve kullanımları belirlenerek, Tarımsal Genetik Çalışmaları sayesinde geleceğin beslenme sorununa çözümler getirilmiş bulunmaktadır.

II.III.2.b.iv. Biyoniks

Yapay bir insanın gerçekleştirilmesinin henüz bir imkânı bulunmamakla birlikte, bilim adamları biyonik bir beynin ne zaman yapılacağını kestirememekle beraber, biyotıp mühendisleri insan vücudundaki bazı organların yapılması yönünde büyük adımlar atmış durumdadırlar.

Biyonik insan konusundaki çalışmalar gelecekte, deri, kemik, kan, mafsallık ve bazı iç organların yenisi ile değiştirilebilme imkanlarının mümkün olabileceğini daha etkin düşündürmektedir.

¹⁴² CAMBAZOĞLU. Türker, "Bilgi İşlem Teknolojisi ve Tasarımın Önemi", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 28 Nisan-3 Mayıs 1997, Sayı:114, s.24-25

II.III.2.b.v. Sesle Çalışan Bilgisayarlar

IBM, Apple ve Microsoft gibi firmaların laboratuvarlarında sürdürülen çalışmalar, gelecekte sesle komut alabilen ve karşılığında istenilen sunum durumuna gelebilen bilgisayarlar görmemizi mümkün kılabilecektir.

II.III.2.b.vi. Nanoteknoloji

Milyarda bir anlamına gelen “**nano**” yepyeni bir teknolojiye verilen addır. Bu teknoloji ile, makine ve malzemelerin çok küçük boyutlarda yapılması ve hücre boyutundaki robotların üretilmesi gündeme gelecektir. Böylece, tıptan, sanayiye kadar bir çok iş ve işlem bu robotların veya bu teknolojilerin hakimiyetine bırakılacaktır.

II.III.2.b.vii. Optik Elektronik

Şimdiye kadar bilgisayarların hızı ve gücü mühendislerin silikon yongası içine ne kadar elektronik devre sığdırabileceğine bağlanmıştı. Ancak bu çalışmalar, sonunda, yonga yüzeyinde ısınma problemlerini artışı gündeme getirdi. Bu halde mühendisler, daha az ısınan ışığa yöneldiler. Halen optik fiberlerdeki telefon, televizyon vb. cihazlarda kullanılan ışık, gelecekte, bilgi depolama ve transferi teknolojilerinde kullanılabilir.

II.III.2.b.viii. Sanal Gerçek

Son zamanlarda sıkça kullanılan bu terim; gerçeğinden ayırt edilemeyecek kadar inandırıcı olan bir yapay ortam oluşturma anlamına gelmektedir. Bu teknolojinin en belirgin kullanım alanı uçak pilotlarının eğitiminde kullanılan simülasyon ortamlarıdır. Gelecekte hem eğitim hem de finans, pazarlama, tasarım vb alanlarda kullanılabilir bir düzeye doğru yönelmektedir.

Bu gelişmeyle, pazarların ve marketlerin gezilmesi, finansal iş ve işlemlerin tasarlanması daha kolay olacaktır. Eğitimde gerçek donelere yönelimin sağlanması, mimari çalışmaların daha sağlıklı yapılması gündeme gelebilecektir.¹⁴³

¹⁴³ KUNT. Amil, “Yakın Geleceğin Yeni Teknolojileri”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 28 Ağustos - 03 Eylül 1995, Sayı:31, s.10-12

II.III.2.b.ix. Bilgi Otoyolu

Bilgi ve bilişim teknolojilerindeki ve erişimlerindeki gelişim, bilgi otoyollarının kurulmasını, bir başka ifade ile tesisini gündeme getirmiştir. Bu durum dünyanın bilgi ağları ile sarılmasını ve bu yönlü yatırımların arttırılması anlamındadır. Başta Japonya olmak üzere, İngiltere, Fransa, Avustralya, İsrail, Meksika, Arjantin ve Amerika, dünyayı fiber optiklerle ağlamaya yönelmişlerdir.¹⁴⁴

Bu gelişmelere bağlı olan bir çalışmada, "G7" olarak bilinen topluluk tarafından proje altına alınmıştır. G7 tarafından yapılan çalışmalar ise, "Global Formation Initiative (GII)" isimli çalışmada toplanmıştır.¹⁴⁵

Dünyada halen, 350 bin civarında endüstri robotu üretim hatlarında iş başındadır. *

II.III.2.c. İletişim Teknolojisi

"Birbiri peşi sıra değişen ses ve veri" şeklinde tanımlanabilecek **AVD teknolojisi**, insanların iletişim kurma biçimlerini iyileştirmek için geliştirilmiştir. Bu teknoloji sayesinde, normal bir telefon konuşması sırasında taraflar arasında veri değiş tokuşu mümkün olabilecektir. AVD, insanlar telefonda konuşurken yada bir sesli yanıt istemini dinlerken, metin, grafik ya da komple dosyaların karşı tarafa aktarılarak, hızlı olarak bir bilgisayar ekranında, telefon ekranında yada taşınabilir bir bilgisayarda gösterilebilmesine olanak tanır. Tüm bu işler, mevcut telefon şebekesinde, tek bir telefon hattı üzerinde yürütülür.

Tipik bir AVD çalışma seansı sırasında, taraflar birbirleri ile konuşurlar ve sonra bir ara aynı telefon hattı üzerinden geçici bir veri bağlantısı kurmak şartıyla, metin, grafik ve dosyaları aktarabilir. Her veri değiş tokuşundan sonra, kesintisiz bir biçimde sesli konuşmaya devam edilebilmektedir. Normal olarak, ayrı bir faks bağlantısı yada posta ile gönderilen dokümanlar, karşılıklı konuşma akışını kesintiye uğratmadan, AVD ile kolayca iletilebilir.¹⁴⁶

¹⁴⁴ KUNT. Amil, "Dünya, Fiber Optik Kabloyla Sarılıyor", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Eylül - 01 Ekim 1995, Sayı:35, s.58-59

¹⁴⁵ PAÇALIOĞLU. Rıza Nur, "G7'ler Bilgi Altyapısı İnşaatına Başladı", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Eylül - 01 Ekim 1995, Sayı:35, s.94

* Bu robotların, 210 bin kadarı Japonya, 50 bin kadarı Amerika, 80 bini Avrupa, 10 bini de diğer ülkelerde istihdam edilmektedir.

¹⁴⁶ CAMBAZOĞLU. Türker, "AVD (Alternating Voice and Data) Teknolojisi", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 18-24 Aralık 1995, Yıl:4, Sayı:47, s.12

Gelecek Yüzyılın endüstri ve teknoloji gelişiminde bir diğer atılım ise, İletişim ve telekomünikasyonda olgunlaşmaktadır. Gelecek yüzyılın ilk çeyreğinde, ülkeler arasında, bu alandaki dramatik boyutlardan çıkmaya aday gelişmeler gözlenmektedir.

Ulusların kalkınmışlık, politik, sosyal, çevresel performansının etkinliğini gösteren telekomünikasyon, gelişen ve değişen yüzü ile, 200 Milyon civarındaki hat tesisini, 575 milyon civarına çıkarma gayesindedir. Japonya da başlatılan hamle hızla tüm dünyayı sarmaktadır.*

Özellikle, kalkınmış ülkelerde görülen, telekomünikasyon gelişimi, GSM, PCN (Kişisel İletişim Şebekesi), Süper-Highway (Süper Bilgi Kulvarları), PCS (Kişisel İletişim Sistemi), Iridium, DECT (Free-set), İnternet ve DualMode türü gibi projeler girişimciler için geleceğin telekomünikasyon ürünleri olarak ifade edilmektedir.¹⁴⁷

İletişim endüstrisi, dev bir sektör olarak dünyanın merkezine yerleşmiş durumdadır. Diğer endüstrilerdeki gelişmeyle birleşerek, daha da gelişmektedir. İletişimdeki bu gelişme, dil, din, ırk, coğrafya gibi sınırları ortadan kaldırmakta, dünyayı tek toplum olma yoluna getirmektedir.¹⁴⁸

İletişim evrimiyle, gelecekte, uydu iletişimiyle uzaktan eğitim, küresel bir iletişim devrimi, yerel ağ teknolojileri ile entegreleri, bilgi transferleri sağlanabilecek, Şirketler bu yolla ticaret ve pazar ağlarını genişleterek, çok uluslu yapılara bürünüp, yönetim, personel eğitimi, iş takibi, finans yönetimi ve benzeri gibi işlevlerini daha kolay gerçekleştirebileceklerdir.¹⁴⁹

İletişimde merkezi uydu haberleşme standartları getirilecektir. VSAT (Very Small Aperture Terminal) adı verilen sistemle, uydusal bazda tüm dünya kapsamında bilgisayarlar aracılığıyla masaüstü çalışmalarda,

* Kalkınmış ülkelerde, Telefon hat (Teledensity) sayısı, yüzyılın sonlarına doğru kişi başına 10 iken, bugün 25 civarındadır. Gelecekte, hat sayısı, kişi başına 38 adeti bulacaktır.

¹⁴⁷ ÇAKIR. Yılmaz, "Bir Milyar Telefon Hattı ve Yeni Yüzyıl", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Aralık 1995, Yıl:3, Sayı:12, s.100

¹⁴⁸ TOKUZ. Ahmet, "Büyük Uydu Projeleri, Dünyayı Küresel Bir Köye Dönüştürüyor", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Kasım-1 Aralık 1996, Sayı:94, s.32

¹⁴⁹ COMSAT A.Ş., "Uydu İletişimiyle Uzaktan Eğitim", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Kasım-1 Aralık 1996, Sayı:94, s.34

konferanslarda, sempozyumlarda işitsel ve görsel bazda bilgi veri değiş tokuşu sağlanabilecektir.¹⁵⁰

İletişim Endüstrisindeki gelişme salt olarak kendi yapısını etkilememiştir. 20. Yüzyılın sonlarına doğru, mimaride yaşanan değişim, “Akıllı Duvar ve Binaları” gündeme getirmiş, iletim kabloları, sinir sisteminin ağları gibi binaları ve duvarları sarmıştır.¹⁵¹

İletişim ve ofis dizaynında rahat çalışma ortamı ön plana çıkmakta, geleceğin büroları, iletişim endüstrisine dayalı olarak organize edilmektedir. Yaşanan değişimin, iletişimle birleşmesi, insan çalışma faktörünü de etkilemekte, kablosuz bir çalışma ortamı bugünden artık mümkündür. Çalışma hayatı ve büro araçları kullanımı üzerine yapılan araştırmalar, gelecekte, oturarak iş görmekten çok, çalışmanın hareket halinde seyir edeceğinin sinyallerini vermektedir. Bu gereklilik, iş ortamında, insanların evlerinde oldukları gibi rahat edecekleri, iletişimsel ve mimari projeleri gündeme getirmektedir.¹⁵²

II.III.2.d. Ulaşım Teknolojisi

Gelecek yüzyılda ulaşımın her zamankinden çok daha hızlı, rahat ve lüks olacağı şimdiden kesinlik kazanmıştır. Supersonic jet uçakları, hızlı trenler, süper bilgisayarlarla döşenmiş ve hız barajı tanımlanmış gemilerle seyahat ve nakiller sağlanacaktır.

Bu gelişmelerle, nakil sürelerinde gerçekleşecek olan hızlılığa dayalı olarak, mal ve hammadde sevkıyatları, seyahat ve taşınmalar lüks ve konfor içinde olacaktır.¹⁵³

II.III.2.e. Organize Teknoloji Bölgeleri ve Teknoparklar

Gelişmenin vazgeçilmez koşullarından bir diğeri gelecek için özgün ortamların tesis edilmesidir. Sosyal yardımlaşmanın gelişmesi için örgütlenme

¹⁵⁰ VERİNET A.Ş., “VSAT Teknolojisi”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Kasım-1 Aralık 1996, Sayı:94, s.42

¹⁵¹ MAYER. Fedrico ve Augusto FORTİ, Bilim ve İktidar, 2. Baskı, (Çev. Mehmet KÜÇÜK), TÜBİTAK Yayınları, Ankara, Temmuz, 1997, s.65

¹⁵² Financial Times, “Geleceğin Ofisinde İletişim Ön planda”, Radikal Gazetesi, 16 Ocak 1997, s.14

¹⁵³ BT/Haber., “Geleceğin Ulaşım Araçları”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 30 Ekim - 05 Kasım 1995, Sayı:40, s.28

özgürlüğünü düzenleyen çağdaş bir dernekleşme veya devletin sırf doğasından dolayı yapamayacağı katkılandırmayı sağlayacak, bölgelenmeler, bir merkez altında toplanmalar gündeme gelmiştir. Buna uygun yasalar, sadece, ulusal bazda değil uluslararası düzlemde çıkarılıp uygulanabilir düzene getirilmesi husunda çalışmalar devam etmektedir.¹⁵⁴

Bu çabalar bu yüzyılın sonunda, sadece gelişmiş ekonomilere sahip ülkeler tarafından değil, gelişmemiş ülkeler tarafından da desteklenerek, (*kalkınmanın, küreselleşmenin, teknolojinin, yaratıcılığın, yeni anlayış işletmeciliğinin, girişimciliğinin vb. gibi geleceğin unsurlarının yapılandırılması için*) kabul görmüştür.

Bu yapılandırmalar bize, “Organize Teknoloji Bölgeleri”, “Teknopolisler” ve/veya “Teknoparklar” olarak dönüşerek sunulmaktadır.

II.III.2.e.1. Organize Teknoloji Bölgeleri

Mevcut (Organize Sanayi Bölgeleri) OSB 'lerde kurulu sanayilerin yapısı incelendiğinde, basit proses süreciyle üretim yapan; soba, kiremit, tuğla, iplik, bisküvi, hazır giyim, şekerleme, tencere, boya, dolgu maddeleri, yem, kağıt, fayans, buzdolabı, yağ, römork, treyler, inşaat kalıpları gibi tesislerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yüz milyarlarca lira kaynak harcanarak kurulan OSB' lerin; çevreyi kirleten, düşük katma değer oluşturan ve geniş alan kaplayan tesislerle, kısa sürede dolmakta olduğu da dikkate alındığında gelişime katkılarının sınırlı olduğu artık kabul edilmektedir.

Mevcut basit sanayiler yerine, mikro elektronik, yarı iletkenler, proses makinaları ve teçhizatları, kontrol ve önleme ekipmanları, dayanıklı batarya ve pil, teknik seramik, özel kablolar, telekomünikasyon sistemleri ve ekipmanları, çevre atık tasfiye teknolojileri, bilgi iletişim makinaları, modemler, GSM cep telefonları ve aksesuarları, network sistemleri, doğal gaz teknolojileri konularındaki yatırımlar için, OSB' lerin cazibesi ortadan kalkmakta veya refüze edilmesi gerekliliği doğmaktadır.

Bu gelişmeler neticesinde, OSB yönetimlerinin proje bazında stratejik bir tercih yapmak durumunda oldukları açıktır. Bu yönde pratiği olan bazı

¹⁵⁴ CEYLEN. Muammer, “Gelişme Düşleri ve Sanal Gerçeklerimiz”, BT/Haber Dergisi, Interpro

alanlara ve fikirlere kayma gözlenmektedir; Bu yaklaşımla Organize Teknoloji Bölgeleri (OTB), Teknoparklar gibi sanayi dışı yeni teknoloji üretme ve yayma sahaları oluşturmaya yönelmeler başlamıştır.¹⁵⁵

II.III.2.e.ii. Teknoparklar

Teknopark nedir? Üniversite sanayi işbirliği çerçevesinde kurulan teknoparklar, yüksek teknoloji gerektiren alanları geliştirmek ve genç girişimcileri bu konuda teşvik etmek amacını taşıyan sahalardır. Teknoparklar, özellikle gelişmiş üniversiteler bünyesinde kurulmaktadır. Böylece üniversitelerdeki mevcut insan gücü ve gelişmiş altyapı potansiyelinin girişimci tarafından kullanımının sağlanması amacı güdülmektedir. Teknoparklar, bu özellikleriyle, "**Organize Sanayi Bölgeleri**" ne benzemektedirler. Bu merkezlerin en önemli yanları, girişimcilere çok sayıda avantaj sağlıyor olmalarıdır. (Büro, sekreter ya, bilgisayar, laboratuvar gibi altyapı olanaklarıyla, danışmanlık hizmetleri ilk akla gelenlerdendir.)¹⁵⁶

Dünyada çok yaygın olan teknoparklar, başta ABD olmak üzere bütün Batı 'da önemli hizmetler vermektedirler. İngiltere, Fransa, İsveç, Almanya, Japonya ve Çin gibi ülkelerde kurulan Teknoparklar *, son 10 yıldır etkinliklerini ve işlevlerini giderek arttırmaktadırlar.¹⁵⁷

Yayıncılık, 28 Temmuz - 3 Ağustos 1997, Sayı:127, s.11

¹⁵⁵ ÇAKIR. Yılmaz, "Organize Teknoloji Bölgeleri", *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ocak, 1996, Sayı:1, s.63

¹⁵⁶ TİTİZ. Tınaz, "Teknoparklar", *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 09-15 Ekim 1995, Sayı:35, s.3

* "Yenilik Merkezi", "Teşebbüs Merkezi", "İş ve Teknoloji Merkezi" gibi isimler altında faaliyet gösteren teknoparkların geçmişi 1970'li yıllara kadar uzanmaktadır. İlk teknopark, ABD'de kurulmuştur. Bugün ABD'nin 28 eyaletinde çok sayıda teknopark faaliyet göstermektedir. İngiltere'de toplam 27 teknopark ve 20'den fazla ileri teknoloji yoğunluklu sanayi bölgesi bulunmaktadır. Fransa'da 1970'li yılların başında kurulan **Sophia Antipolis** parkında da toplam 120 firma çalışmaktadır Bu parkın yan faaliyetleri nedeniyle, istihdam sayısı 15-20 bin kişi kadardır. Türkiye'de ise, 1987 yılında İzmir'de kurulan İzmir Teknopark A.Ş.'ye 1989 yılında ODTÜ, daha sonra da İTÜ ve TÜBİTAK (Gebze'deki) teknoparkları eklenmiştir. Kurulan teknoparkların ilgi görmesi ve bunların geliştirilmesi amacıyla (Devlet Planlama Teşkilatı) DTP, 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, üniversitelerin civarındaki kuruluşların altyapı ve teknoloji ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeni teknoparkların kurulması, mevcutların da geliştirilmesi kararlaştırılmıştır. Böylece İzmir Teknopark A.Ş., Ege Üniversitesi'ne devredilirken, Anadolu Üniversitesi bünyesinde de bir teknopark kurulmuştur. Diğer yandan Erciyes Üniversitesi ile Selçuk Üniversitesi Yenilik Merkezleri de DPT programına alınmıştır. Ayrıca Boğaziçi, Çukurova, Marmara, Uludağ, Sakarya ve Kocatepe üniversitelerinde de inşaatları devam eden teknoparkların 2000 li yıllara varmadan bitirilmesi gündemdedir.

¹⁵⁷ ÖZTÜRK. Banu, "Teknoparklar Sanayicileri Bekliyor", *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Aralık, 1995, Sayı:12,s.140-142

Gelecekteki önemi ve gelişimi nedeniyle “**Uluslararası Bilim Parkları Birliği (IASP)**”, Teknoparkları tanımlamış ve unsurlarını şu şekilde belirlemiştir;

- a. Bir veya birden fazla üniversite veya diğer yüksek öğretim kurumu ve araştırma merkezleri ile resmi veya faaliyet bazında ilişkili,
- b. Bünyesinde bilgiye ve ileri teknolojilere dayalı sanayi firmalarının kurulup gelişmesini teşvik etmek üzere tasarlanmış,
- c. İçinde yer alan kiracı firmalara, teknoloji transferi ve iş idaresi konularında destek sağlayacak bir yönetim fonksiyonuna sahip, teşvik ve mülkiyete dayalı bir teşebbüştür.¹⁵⁸

Girişimciler, şimdi dünyanın dört bir yanını bu gözlerle incelemekte, uygun yerlerde teknopark ya da teknopolisler geliştirmeye çalışmaktadır.¹⁵⁹

Bu eğilim, küreselleşme denilen eğilimle de son derece uyumludur. Sermayenin milliyetinin kalmayıp akışkanlığını sağladığı günümüzde, bir yerden toplanarak biraraya gelmekte, üretilen (genellikle hi-tech) ürünler de tüm dünyaya pazarlanmaktadır.¹⁶⁰

Bu noktada, teknoparkların amacı, sanayicilere teknolojik altyapı ve birikimleriyle destek olmaktır.¹⁶¹ ABD, Avrupa ve Japonya’da olan teknoparklar sayesinde özellikle orta ve küçük ölçekli şirketler, teknolojinin nimetlerinden daha kolay yararlanabilmekte ve proje geliştirebilmektedirler.¹⁶²

II.III.3. GELECEĞİN İŞLETMELERİ VE SPEKTÜREL YAPILARI

Adam Smith ’den itibaren endüstri toplumda “**seri üretim**” kavramı yaşamın her kesimine yansımıştı. Ancak artık toplumda nemli bir ayrışma (demassification) yaşanmaktadır. Amerika da, tipik hipermarket raflarında 110 bin ürün (ve servis) bulunmaktadır. Elektronik bir altyapı olmadan böyle bir üretim, pazarlama ve dağıtım teşkilatı kurulması ise olanaksızdır.¹⁶³

¹⁵⁸ KAYMAKÇALAN. Ömer, “Teknoloji Geliştirme ve Transfer Aracı Olarak Teknoparklar; Dünya ve Türkiye’den Örnekler”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 08-15 Eylül 1997, Sayı:133, s.66

¹⁵⁹ ÇAKIR. Yılmaz, “Organize Teknoloji Bölgeleri”, Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1996, Yıl:4, Sayı:1, s.108

¹⁶⁰ TİTİZ. Tınaz, “Kamu Arazilerinin Teknopolisler İçin Tahsisi-I”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 16-22 Ekim 1995, Sayı:38, s.3

¹⁶¹ ÖZTÜRK. Banu, a.g.m., s.140

¹⁶² KAYMAKÇALAN. Ömer, a.g.m., s.68-69

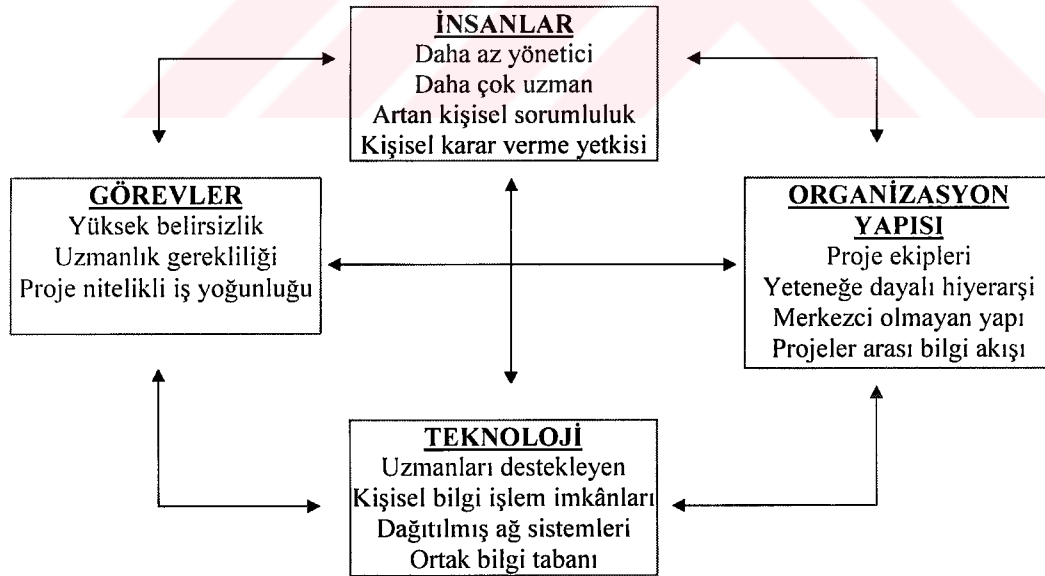
¹⁶³ ECZACIBAŞI. Faruk, “Alvin Toffler ve Toplumla Sözleşme”, BT/Haber Gazetesi, 11-17 Aralık 1995, Sayı:46, s.7

Gelecekle ilgili işletme değişimi ilk olarak orta sınıf yöneticinin ve yönetim kademesinin boşalmasında ve devre dışı kalmasıyla gözlenmiştir. Artık, orta sınıf yöneticiler tarafından idare edilen bölüm ve ünitelerin yerine, uzmanlar tarafından yürütülen, belirli hedefler ve süreli projeleri öngören ünitelere geçmektedir.¹⁶⁴ Emir - Komuta yapısında orta- düzey yöneticilerin yerini direkt olarak üst düzey yönetime karşı sorumlu olan “Bilgi İşçileri” nin aldığı “**Bilgi Organizasyonları**” kurulmaktadır.

Bu türlü yapılanmanın üç nedeni bulunmaktadır. Bunlar;

- Tüketiciler gittikçe daha fazla bilinçlenmekte ve talep ettikleri ürün çeşitlerini hızla değiştirmektedirler. Bu nedenle firmalar elastiklik ve hız kavramlarına duyarlı ve hareket kabiliyeti yüksek bir fona sahip olmak zorundadırlar.
- Rekabet şartları eskiye nazaran daha zor ve karmaşık hale gelmiştir.
- Fonksiyonel hiyerarşiye dayalı klasik organizasyon yapısı, artık gelişmelere cevap verme niteliğinde değildir.

Tablo 20 Bilgi Organizasyonunun Unsurları



Kaynak : AKGİRAY. Vedat, “Bilgi Çağında İşletme Yönetimi”, *Bilgi İşlem Dergisi*, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Yıl:1, Say:1, Mayıs 1993, s.21

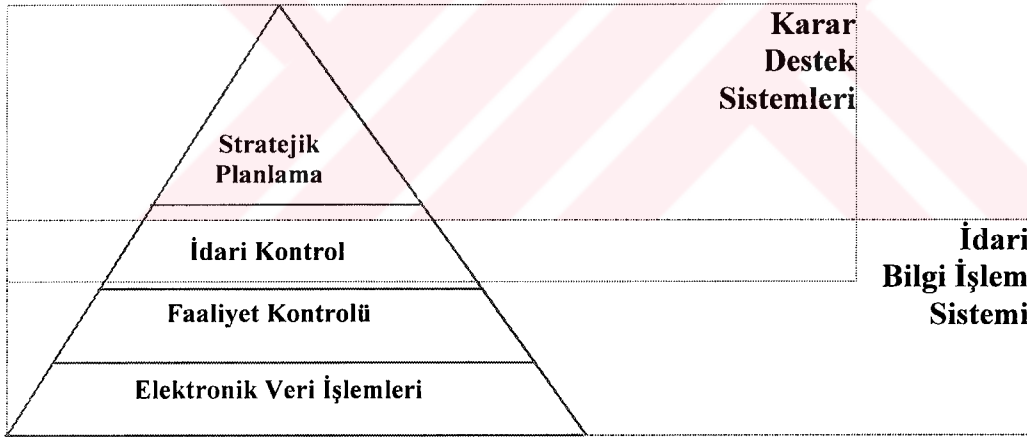
¹⁶⁴ BENSĞİR. Türksel Kaya, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları, Ankara, Haziran 1996, s.45

Tablo 20 'de bilgi organizasyonu birbiriyle direkt bağlantılı dört ana unsurdan meydana geldiği açıklanmıştır. Buna göre; İnsanlar, görevler (projeler), idari yapı ve teknoloji. Geleceğin farklılaşması ve değişimi bütün yapıya sindiren ve etkileşim oluşturan bir model doğmaktadır. Bu anlamda bilgi organizasyonun statik bir yapısı yoktur.

Bilgi Organizasyonları'nın, klasik organizasyonlarla aralarındaki farklar ise şu şekildedir.

- Kararlar düşüncelere değil tesislere dayanır.
- Karar ve faaliyetler en güncel bilgilere dayanmakta ve bu nedenle uzmanlar daha önemli konumlar işgal etmektedir.
- Organizasyonun çekirdeğini fonksiyonel bölümler yerine ekipler oluşturmaktadır.
- Grup sorumluluğu yerine kişisel sorumluluk ön plana çıkmaktadır.

Tablo 21 Bilgiye Dayalı Organizasyon Yapılanması.



Kaynak : AKGİRAY. Vedat, "Bilgi Çağında İşletme Yönetimi", *Bilgi İşlem Dergisi*, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Yıl:1, Say:1, Mayıs 1993, s.21

Orta sınıf yöneticinin kalkmasıyla, üst düzey yöneticilere, Tablo 21 'de gösterilen bilgi ve rapor sistemi konulmuştur. Bunun Bilgi Organizasyonu içindeki tanımı "**Karar Destek Sistemi**" dir. Gelecek çoğunlukla bu sistem üzerinde gerçekleşecek ve sistem bu yapılanmayı değiştirmeye ve geliştirmeye devam edecektir.

Gelişmeler sisteme neyi sağlamış ve değişimi hangi doğrultulara aksettirmiştir? Matriks şeklinde verilmiş olan Tablo 22 'de geleceğin organizasyonunun teknolojik ivmesi ve sistemi ortaya konulmuştur Bu anlamda, uygulamaya dönük çaba ile sistem aşağıdaki şekilde uyumlaştırılacaktır.¹⁶⁵

Şebeke (Network) Organizasyonları. Yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, gerek iç ve gerekse dış rekabetteki yeni oluşumlar, işletmenin örgütsel yapılarında yeniliklere açılmalarını sağlamıştır. Küreselleşme ve tek pazar yönlü uluslararası kuruluşların da yapılanmaları işletmenin örgütsel olarak stratejik işbirliği yapabilecek örgütlenmelere götürmüştür.

Şebeke organizasyonları, "bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne girerek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan yapıdır." Daha geniş bir anlatımla, "birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğudur."

Özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken faaliyetleri ve bunları destekleyecek kaynakları tek bir işletme bünyesinde toplama yerine, farklı işletmelere dağıtıldığı bir yapı olmasıdır. Bu yapılanmayla, işletmelerin organizasyon yapısı, klasik yapılanmadan çok farklı olarak, komut ve kontrol açısından hiyerarşik kademelerden olabildiğince uzak yatay ilişkiye dayalı birimler oluşturmaktadır.¹⁶⁶

Örgütlenme klasik yapıda olduğu gibi organizasyon kontrolünde olmayıp temel faaliyetlerin herbiri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olmaktadır.

Bu tür bir yapılanmanın temel nedeni, işletmenin çevresel değişmelere hemen cevap verecek bir kıvraklığa kavuşması, böylece etkinliğin artırılması, riskin ve belirsizliğin azaltılması, esas işletmenin kendi iyi bildiği işi yapıp diğer işleri bir piyasa disiplini içinde başka organizasyonlara devretme düşüncesidir. Bu yeni organizasyon şeklinde, lider konumundaki esas organizasyon yanında çeşitli diğer işletmeler ile **broker** denilen aracı işletme yer alır.

Dahili Şebeke Organizasyonu, Dengeli Şebeke Organizasyonu ve Dirençli Şebeke Organizasyonu, network organizasyonlarının çeşitleri arasında sayılır.

¹⁶⁵ AKGİRAY. Vedat, "Bilgi Çağında İşletme Yönetimi", Bilgi İşlem Dergisi, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Yıl:1, Say:1, Mayıs 1993, s.20-23

¹⁶⁶ MUCUK. İsmet, Modern İşletmecilik, 9. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Eylül 1998, s.175

Tablo 22 Geleceğin Organizasyonu

	<u>Elektronik Veri İşlem Sistemleri (Electronic Data Processing "EDP")</u>	<u>İdari Bilgi İşlem Sistemleri (Management Information Systems "MIS")</u>	<u>Karar Destek Sistemleri (Decision Support Systems "DSS")</u>	<u>Uzman Sistemler (Expert Systems "ES")</u>
Uygulama Çeşitleri	Muhasebe, stok, kontrol, üretim ve satış kayıtları, bordro kayıtları	Üretim kontrolü, satış tahmini ve kontrolü	Uzun vadeli stratejik planlama entegre problem çözümleri	Problem teşhisi, detaylı stratejik planlama, dahili kontrol planlamaları
Ana Gaye	Verilerin işlenmesi	Bilgi üretimi	Karar verme, esneklik, kolay kullanım	Sebebi- sonuç ilişkilerini görebilme, uzman olmayan kullanıcıya uzmanlık desteği
Veri tabanı Özellikleri	Uygulamaya özel veri tabanı paylaşılmayan	Bilgi işlem uzmanlarınca ortak kullanılabilen	Veri tabanı yönetim sistemi, stratejik bilgilere aracısız erişebilme	Kural ve gerçek bilgilerin saklandığı bilgi tabanı
Karar Verme Yetenekleri	Karar verme yeteneği yok	Yapısal problemlerin klasik sayısal metotlarla çözümü	Yarı-yapısal problemlerin karmaşık sayısal metotlarla çözümü, idari kararlara destek yeteneği	Kurallar yardımıyla karmaşık kararlar verebilme yeteneği
İşlem Türü Üretilen Bilgi	Sayısal Özet sayısal raporlar	Sayısal Detaylı ve iç ilişkileri gösteren raporlar	Sayısal Belirli kararları vermeye yardımcı bilgiler	Sembolik Tavsiye ve açıklamalar
Hizmet Veren İdari Düzey	Alt düzey yönetici ve memurlar	Uzmanlar	Üst Düzey Yöneticiler	Üst Düzey Yöneticiler ve Uzmanlar

Kaynak : GIBSON. R., Geleceği Yeniden Düşünmek, Eylül 1997, s.104

Geleceğin organizasyonları, * çok değişik paradoks ve değişimlere cevap verecek niteliklere haiz olmak durumundadır. Bu ise aslında yeni bir

* C. Handy' nin Organizasyonu; "Handy" e göre, Organizasyonların piramidimsi yapıları değişirken iki önemli gelişme yaşanmaktadır; **Yoğun işten çıkarmalar** ve **pozisyonların ortadan kalkması**. Handy, "Global Paradoks" isimli eserinde; organizasyonların gelecek yapısının artık iç içe geçmiş iki halkadan oluştuğunu belirtmektedir. **İç halka**, şirketin çekirdeğini oluştururken, **ikinci halka**, uzmanları, part-time çalışanları ve dışarıdan hizmet alanları temsil etmektedir. Handy, çekirdek kadronun mümkün olduğu oranda küçülmesini, önermekte ve bunu

paradokstur. Organizasyonların fiziksel ve fikir bazlı değişimlere yönelme gerekliliği her geçen gün artmakta ve önem kazanmaktadır.

II.III.3.a. Gelecekte; Mobil Çalışanlar ve Şirket ile Tümlleştirme

Gittikçe daha fazla oranda konuşulmaya başlanan **Mobil Bilgi İşlem** (*Mobile Computing*) 21.yüzyıl'da iyice yaşantımıza egemen olacak bir kavram olarak görülmektedir. Mobil bilgi işlemin çağrıştırdığı diğer ilintili terimler ise, **Tele-İş** (*Telecommuting*) ve **SOHO** (*Small Home Office*)'dur.

Tele-İş, Gittikçe artan gayrimenkul maliyetleri ile baş edebilmek, dayanılmaz boyutlara ulaşan trafikten kaçınmak, çevre kirliliğini azaltmak, çalışanların verimliliğini artırmak gibi kesin yararlar sağlamaktadır. Araştırmalar, **Sanal Ofis Çalışanları**'nın sabit ofislerde çalışanlara göre %20 daha verimli olduğunu göstermektedir. (Cornell Üniversitesi-Araştırması) Araştırmalar bu sayede, uzaktan erişim cihazları ve ek telefon hatları için yapılan her 1 birimlik yatırımın, 2 birim şeklinde geriye döndüğünü de ortaya koymaktadır.¹⁶⁷

II.III.3.b. Geleceğin İş Anlayışı

Çalışanlar açısından mobil olmanın en büyük nedeni müşterilerine yakın olma zorunluluğudur. Bu, gittikçe artan küresel rekabet koşullarının getirdiği bir zorunluluktur. Müşterilere yakın olma eğilimi ile birlikte birey anlayışının yerine her tarafta çalışma ortamlarının aldığı gözlenmektedir.

Mobil kullanıcıların, şimdilik ayrı, ayrı cihazlar olan çağrı cihazları, notebook, cep telefon, PDA gibi birçok aracı (ne kadar küçük olsa da) taşımak zorunda kalması pek de hoş olmamaktadır. Gelecekte bu araçların tümlleşmesi beklenmektedir. Nokia 9000 telefonu bu alanda atılmış ilk adımdır. Bu birleşmeyi olanaklı kılan anahtar teknoloji ise, "Uygulamaya Özgü Tüm Devre (**ASIC; Application Specific ic**)" dir.

Mobil çalışma konusunda sözü edilmesi gereken kavramlardan birisi de, "**Sanal Özel Ağlar**'dır. (**VPN; Virtual Privae Networks**)". VPN

şu şekilde formüle etmektedir. " $1/2 * 2 * 3 = \text{Kâr ve Üretkenlik}$ " (*Bunun anlamı ise; merkezdeki iş gücünü yarı yarıya azaltın, kalanların maaşlarını iki kat arttırın; üretkenlik ve kârın üç kat arttığını göreceksiniz.*)

sayesinde, mobil çalışanlar için erişim kapılarının (ports) elde edilmesi, bakımı ve idaresi, dış kaynak kullanımı ile (outsourcing) çözülmektedir.¹⁶⁸

Mobil hesaplama için kritik teknolojilerden biri de "**Masaüstü Video Konferans**" dır. Masaüstü video konferansın sağladığı aynı anda konuşma, görme ve doküman/uygulama paylaşımı, verimliliği artıran son derece devrimci bir gelişmedir. Burada temel sorun, kurum içinde kullanılan standarda uygun video konferans iletişiminin, telefon hatları üzerinden gerçekleştirilmesinin sağlanabilmesidir.¹⁶⁹

II.III.3.c. Gelecekte İşyeri Tasarımları ve Düzenleme Çabaları

Büro mobilyaları pazarının önde gelen isimleri, "İşletme fonksiyonlarını zenginleştirmeye ve fonksiyonel yapıyı geliştirmeye yönelik, Organizasyon yapısına dayalı yapılanmalara gitmektedirler."¹⁷⁰

Modern yönetim tekniklerinde umduklarını bulamayan batılı şirketler, çareyi ofis yapılandırma değişikliklerinde aramaktadırlar. Amaç ise, verimliliği arttırmaktır.

21. Yüzyılın Ofisi, olarak tasarlanan bu yeni yapılanmada, ilk göze çarpan, ofislerin iç mekanlarındaki ayrılığın duvarlarla ayrılmış olmamasıdır. Hareket edebilen dolap şeklindeki gezgin masaları ile istenilen yere taşınabilmektedir. İletişim merkezi olarak ortaya çıkan yeni ofislerde, her türlü yayın unsurunu bulmak mümkündür.

Çalışanların birbirleriyle daha rahat iletişim kurma özelliğine haiz olan bu ofislerde, asansör yerine yürüyen merdivenler getirilmiştir. Daha esnek, içli-dışlı ve ekip çalışması amacına uygun olarak, her yerde açık toplantı mekanları bulunmaktadır.

Başarı için ilke olarak konulan unsurlardan biri olan ofis değişimi projesi, organizasyon içinde, hiyerarşik basamakların azaltılması, proje

¹⁶⁷ SANER. Deniz Can, Zenginler, Yoksullar ve Yoksullar, 3. Baskı, Birleşim Yayıncılık, İstanbul, Şubat, 1997, s.12

¹⁶⁸ CAMBAZOĞLU. Türker, "Mobil Çalışanların Şirket İle Tümlleştirilmesi ve VNP Kavramı", BT/Haber Dergisi, 27 Ocak - 02 Şubat 1997, Sayı:103, s.42-44

¹⁶⁹ SEÇKİN. F. Sedef, "Seyyar Timler !", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı:9, Eylül 1997, s.124-125

¹⁷⁰ DEMİRBAŞ. Pınar, "Büro Mobilyasında Yeni Düzen", Radikal Gazetesi, 20 Kasım 1996, s.16

ekiplerinin daha rahat oluşturulması, iş gücünün daraltılması ve müşteri odaklı hizmet anlayışını getirmek gerekliliğini karşılamaktadır.

Kendine ait çalışma mekanlarından vazgeçilerek, takım çalışmasının ön planda tutulmadığı; statükonun yerine değişkenliğin getirildiği bu yeni ofis **non-stop** çalışma imkânı da vermektedir.

Geleceğin iş ofisleri, yeni bir paradigmanın unsurudur. Bu paradigma, nerede ve ne zaman olursa olsun çalışmak temeline dayanmaktadır. Öyle ki, arabada, evde, ofiste, hatta müşterilerin ofislerinde, rahat çalışma olanakları dizayn edilmiştir. Bu ise, temel de geleceğin hedeflerinden biri olan, mekandan ve zamandan bağımsız çalışma ortamının oluşturulmasına yönelik çabalarının bütünüdür.¹⁷¹

İşyeri düzenlemelerinde, gelecekte, "*Ergonomik bir devrim*" yaşanacaktır. Esneklik, hareketlilik ve yeniliklere adapte olabilecek olan bu yapılanma, iletişim ve bilişim araçlarının yerleşmesine gerekli estetiği verebilecek, genel itibariyle, düzensizliğe müsaade etmeyen, her yönüyle ergonominin sağlandığı bir yapılanmayı sağlayacaktır.¹⁷²

II.III.3.d. Gelecekte; Çalışanların Çalışma Süreleri

Son 150 yılda iş saatleri yarı yarıya azalmıştır. Trend, iş saatlerinin daha da kısalması yönündedir. 19. Yüzyılın başlarında çalışma süresi haftada 7 gün ve günde 16 saat civarındayken bu durum sağlık ve yaşam üzerinde yarattığı yıpratıcı etkiler ile bunların ekonomi düzeninde yol açtığı olumsuz sonuçlar nedeniyle çalışma süresinin kısaltılmasına yönelik yasal düzenlemelere gidilmiştir. Ancak, haftalık çalışma süresinin düşürülmesi 1920' li yıllarda mümkün olmuştur. Bu yıllarda, Avrupa ülkelerinin çoğu 48 saat, haftalık iş saatini esas almışlardır. Bunda, bu dönemin teknik ilerlemeleri, etkili olmuştur. Avrupa'da 45 saatlik haftalık çalışma süresinin kabul edilmesi ise 1970'li yıllara rastlamıştır.

İş saatlerinde düşüş trendi özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde son derece belirgindir. Nitekim, Belçika, İspanya, Lüksembourg ve Fransa'da 39

¹⁷¹ DEMİREL. Gülşen, "Ekibe Özel Ofisler", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Temmuz 1996, Yıl:4, Sayı:7, s.104-106

saatlik iş haftası yasayla kabul edilmiştir. Almanya'da ise 35 saatlik iş haftası pek çok işyerinde uygulanmaya konulmuştur.

Tablo 23 Çalışma Sürelerinin Tarihsel Süreci

1848-1900'lü Yıllarda	Günlük çalışma saati 12 ila 18 saat arasında. Çocuklar dahil olmak üzere haftanın her günü ortalama 16 saat.
1900-1906'lı Yıllarda	1902'de Fransa'da çocukların aileleri ile daha fazla bir arada olabilmesi için günlük çalışma süresi 10 saat 30 dakikaya indi.
1906-1917'li Yıllarda	1906'da Katolik Kilisesi işçilere haftada 1 gün izin verilmesini istedi. Birçok Avrupa ülkesi bu isteğe uydu.
1917-1936'lı Yıllarda	Sendikaların yoğun mücadelesi sonucu Avrupa Ülkeleri ve Kuzey Amerika'da çalışma süresi günde 8 saate çekildi.
1936-1938'li Yıllarda	Bazı Avrupa ülkelerinde haftalık çalışma süresi 40 saate indi.
1938-1946'lı Yıllarda	ikinci Dünya Savaşı sırasında haftalık çalışma süresi trende ters olarak 50 saate çıktı. (Ancak bu istisnai bir dönemdir.)
1946-1977'li Yıllarda	İkinci Dünya Savaşı sonrasında iş saatleri yeniden azalmaya başladı. 70'li yıllarda 45 saatlik iş haftası kabul edildi.
1977-1997'li Yıllarda	Gelişmiş ülkelerde 40-39 saat olan çalışma süresi çoğu işyerinde haftada 5 gün çalışmaya, indirilmiş ve günlük çalışma süresi 35 saate çekilmiştir.
2010'lu Yıllarda	Başta Avrupa ülkeleri olmak üzere önümüzdeki 10-15 yıl içinde haftada 3 gün ve toplam 25 saat çalışma süresi gündeme gelecektir. Part-Time çalışma esası kabul edilecek, Çalışma güne bağlı kalmayarak çalışma alanı haftanın her alanına dağılacaktır. ¹⁷³

Kaynak : REVIEW Harward Business & SURVEY The Economist, "Çalışma Süresi Giderek Kısılıyor.", POWER Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Temmuz 1997, s.6-7

II.III.3.e. Takım Çalışması

Günümüzde hızlı değişen teknoloji ve karmaşık organizasyonel problemler bir işi tek başına yapmayı imkansız hale gelmiştir. Çalışanlar artık, işlerini sadece emir alıp, yeteneklerinin bir parçasını kullanarak yapmaktan tatmin olmamaktadırlar. Tüm bu gerçekler de takım çalışmasını gerekli hale getirmektedir.

Takım çalışması ile başarıya ulaşan şirketler incelendiğinde, takım çalışmasını desteklemelerinin yedi ana sebebi olduğu ortaya çıkmıştır.;

¹⁷² ERMİŞ. Özlem, "Ergonomik Devrim", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Şubat 1997, s.100

¹⁷³ REVIEW Harward Business & SURVEY The Economist, "Çalışma Süresi Giderek Kısılıyor.", POWER Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Temmuz 1997, s.6-7

- Üretim artışı
- Çalışanların morallerinin yükselmesi
- Yüksek ürün kalitesi
- Esnek organizasyon
- Etkili fikir üretme ve yüksek performans
- İş memnuniyetinin artması
- Motivasyon artışı ¹⁷⁴

II.III.3.f. İşletmelerde Yeni Bir Departman; Teknoloji Yönetimi

2000'li yılların ayak seslerini çok yakınımızda hissettiğimiz bugünlerde temelinde bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin yer aldığı tarihsel, toplumsal bir dönüşüme tanık olmaktadır. Bu dönüşümün lokomotifleri olan özellikle mikroelektronik, iletişim, bilgi teknolojileri, yeni malzemeler ve biyoteknoloji gibi yüksek teknoloji alanlarında ülkeler arasında amansız bir yarışma hüküm sürmektedir. Bu yarışmada teknolojiyi iyi yöneten ve bilgi teknolojilerini en etkin kullanan ülkeler ve firmalar galip gelirken, teknolojiyi iyi yönetemeyenler ise, teknolojinin kendilerini yönetmesi tehlikesi ile karşı karşıya kalma kaygısındadırlar. Mal üretiminden hizmet üretimine, iletişimden savunmaya, eğitime kadar yaşamımızın her noktasına etki eden hale gelen teknolojinin gerek ülkesel düzeyde gerekse firmalar düzeyinde yönetilmesi gerekmektedir.

Amerikan Ulusal Araştırma Kurumu' nun raporuna göre, **Teknoloji Yönetimi**; *"Bir organizasyonun stratejik ve taktik amaçlarının şekillendirilmesinde ve bunlara ulaşılmasında gereksinim duyulan teknolojik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır."* **Teknoloji Yönetimi**, yöneticilik ile teknik uzmanlık arasındaki bağlantıyı kurmak ve teknoloji transferi, teknoloji pazarlaması, teknolojik planlama, Ar-Ge, tasarım, imalat, prototip oluşturma, test etme gibi teknolojinin sağlanmasına ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrolüyle ilgili etkinliklerin tümünü oluşturmaktadır.

¹⁷⁴ BOZDAĞ. Emine, "Takım Çalışması", HUMAN RESOURCES Dergisi, Mart 1997, s.8-9

II.III.3.f.i. Yönetimde Yaklaşımlar

Teknoloji yönetimi konusunda iki farklı yaklaşım söz konusudur. **Birincisi**, teknolojiyi firma bazında planlama, koordine etme ve yönlendirmeyi içeren, *mikro yaklaşım*. **İkincisi ise**; ülke genelinde teknolojik tahmin, teknolojik planlama, bilim teknoloji politikasının belirlenmesi, uygulanması ve kontrolüyle ilgili etkinliklerin tümünü içeren *makro yaklaşım* dır. Mikro yaklaşımda, yani firma bazında ele alınan teknoloji yönetiminde asıl **hedef**, firmanın kârını ve üretimini artırmaya dönük olarak, teknik olanaklarla insan gücü kaynaklarını en uygun şekilde planlama, örgütleme ve koordine etme suretiyle yönetim etkinliğinin gerçekleştirilmesidir. Teknoloji yönetimi yöneticilik ile teknik uzmanlık arasında bir bağlantı kurmakta ve işletmenin rekabet edebilmesi ve büyümesi için hangi teknolojiye ne şekilde (*Ar-Ge veya Teknoloji Transferi*) yatırım yapılacağı; teknolojinin ne şekilde üretilebileceğinin, ne şekilde geliştirilebileceğinin ve nasıl pazarlanacağı; firmanın organizasyon yapısının yeni teknolojik gelişmelere göre ne şekilde değiştirilmesi gerektiğinin ve sahip olunan teknolojiyle firmanın izleyeceği rekabet stratejilerinin neler olmasının gerektiğini ifade etmektedir. Burada klasik anlamdaki işletme yönetiminden farklı olan yan, **teknolojik yeniliklerin firma stratejisini oluşturmada temel belirleyici** olmasıdır.

Makro yaklaşımda ise, teknoloji yönetimi ile sağlanmak istenen, ülkenin sosyo-ekonomik kalkınma hedeflerine uygun olarak, bilim teknoloji planlaması, politikanın belirlenmesi, teknolojik yatırımlar teknolojik altyapıyla ilgili etkinliklerin yürütülmesi gibi konuları içermektedir.

II.III.3.f.ii. Teknoloji Yöneticileri

Yapılan Ar-Ge çalışmalarından sonuç alınması için, etkin araştırma kurallarını ve ülkenin sosyo-ekonomik kalkınma hedeflerini temel alarak teknoloji yönetim stratejilerini uygulayan teknoloji yöneticilerine gereksinim vardır. Firmaların finans müdürü, personel müdürü olduğu gibi artık her firmanın teknoloji yönetim uzmanı da olmak zorundadır.

Teknoloji yöneticisinin işletme için yapacağı görevler şöyle sıralanabilir; Dünyada, sektördeki teknoloji gelişmelerini izleyerek, firmanın geleceğe dönük Ar-Ge stratejileri belirlenmeli, diğer teknik ve idari kadroları

bu konuda bilgilendirilmelidir. Teknoloji geliştirmeyeyle dönük Ar-Ge çalışmaları için teknolojik tahmin ve teknolojik risk analizleri yapılmalıdır. Şirketin teknoloji potansiyelini ve buna uygun ticari hedefleri belirlemeli, ticaret ve piyasa hedeflerine dayalı teknoloji stratejileri geliştirilmesi önemlidir. İşletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşmada gerekli teknik işler tanımlanmalı ve satın alınmalıdır. Teknoloji yöneticisi firmanın teknoloji stratejileri ile ülkenin sosyo-ekonomik kalkınma hedefleri arasında paralellik sağlamalıdır. Firmanın Ar-Ge laboratuvarı varsa, burada yürütülen Ar-Ge çalışmalarının planlanmasını, koordinesini ve kontrolünü sağlamalıdır.

Bir organizasyonda başarının en önemli anahtarı iyi bir yöneticiye sahip olmaktır. "Liderden yoksun bir organizasyon insan ve makina topluluğundan başka bir şey değildir." Teknoloji yöneticisi konumundaki kişiler bilimsel ve teknik konulardaki bilgilerini yöneticilik bilgileriyle bütünleştirmek durumundadırlar. Teknoloji yöneticisi geleceğe dönük projeleri planlayabilmek ve öncelikleri belirleyebilmek için gerekli ekonomi, politika, sosyoloji bilgisine sahip olmalı; dünyadaki bu gelişmeleri yakından izlemelidir. Gee ve Tyler, Ar-Ge yöneticisinin ortak özelliklerini ve diğer yöneticilerden farklarını on başlık altında toplamaktadır. Bunlar; *bütünlük; bilimsel yetenek; entellektüel yön; ileri görüşlülük; kişiler arası ilişkileri düzenleme yeteneği; düş gücü; analitik düşünme yeteneği; tarafsızlık; sezgi; yargılama gücü ve enerjik olmak.*¹⁷⁵

II.III.3.f.iii. Toplam Verimli Bakım (TVB)

Toplam Kalite Yönetimi'nden sonra en büyük işletme devrimi olarak öngörülen Teknoloji Yönetimi'ne ek olarak yeni bir yöntemden bahsetmek doğru olacaktır. Bu yöntem, "**Toplam Verimli Bakım (TVB)**" dır

TVB, *sıfır stok, sıfır arıza ve sıfır fireye ulaşma çabası* olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile, toplam verimli bakımda, şirketin belirlediği hedefler ve öncelikler doğrultusunda en yüksek verime ulaşmak hedefi gaye olarak öne sürülmektedir.

¹⁷⁵ İNCELER. Halime, "Teknoloji Yönetimi.", Bilim ve Teknik Dergisi, TÜBİTAK Yayınları, Ekim 1997, Sayı:359 s.82-85

Ancak TVB, işlevizasyonu “**Makinelerin Yönetimi**” ile mümkün olacaktır. Bu çaba ise, “**Total Productive Management (TPM)**” Toplam Verimlilik Yönetimi ile sağlanacaktır. Üretim esnasında, ortaya çıkacak verimsizliği elimine etmeye dayalı olan bu yönetim şekli, Makinelerin arıza duruşları, parça değişimleri, ayarlama duruşları ve diğer kısa duruş kayıplarını yönetme ve minimize etmeye dönük çalışma bütününden oluşmaktadır.

Tablo 24 TVB ile Gelen Verimlilik *

	(%)
Üretim Verimliliğinde Artış	50
Arıza Sayısında Azalma	99
İskartalarda Azalma	90
Şikayetlerde Azalma	75
Bakım Maliyetlerinde Azalma	30
Stok Seviyelerinde Azalma	50
İş Kazalarında Azalma	100
Çevre Kirliliğinde Azalma	100
Çalışanların Önerilerindeki Artış	1000

Kaynak : BUĞDAYCI. Ahmet, “Yönetilen Makine Verim Artırıyor”, *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Mayıs 1997, Yıl:5, Sayı:5. s.134

Yapılan çalışma sonuçlarına göre TVB sistemi ve TPM yönetimi ile gelecekte, **Verimlilik**; makinelerin çalışma süresinin artması, malzeme, enerji, ekipman ve insan gücünün azalması **Kalite**; Ürün kalitesinde hataların azalması **Maliyet**; İşletmelerde arıza kayıplarından ve stok tutmadan doğan maliyet artışlarının olmaması **Teslimat**; Üretim plan ve yöneylemlerinde etkin yönetim ve planlamanın sağlanması ve üretim teslimlerinden dolayı sorun yaşanmaması **Emniyet**; Çalışma şartlarında güvenlik ve emniyetin artması, iş kazası riskinin ortadan kalkması **Motivasyon**; Çalışanların yönetime katılma ve tatminleri sağlanması hedeflenmektedir.

Kısaca bu yöntem ile, Dünya Klasmanında Üretim Sistemi (**World Class Manufacturing - WCM**) 'ne geçiş sağlanması beklenmektedir.¹⁷⁶

* Bu sonuçlar, TVB sistemini uygulayan çeşitli ülkelerdeki, 200 firmadaki verimlilik artışı sonuçlarından derlenmiştir.

¹⁷⁶ BUĞDAYCI. Ahmet, “Yönetilen Makine Verim Artırıyor”, *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Mayıs 1997, Yıl:5, Sayı:5. s.134-136

II.III.3.g. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Artan Önemi

Global değişim süreci ekonomik yapının bir çok alanında olduğu gibi çalışma ilişkilerinde de etkisini hissettirmektedir. Uluslararası rekabetin giderek yoğunlaşmasına paralel olarak yönetimin Küreselleşmesi, işçi-yönetim ilişkilerinde makro formlar yerine mikro düzeyde çözüm eğitimlerinin artması, çalışma ilişkilerinin çok disiplinli (**Multi-discipliner**) yöntem ve perspektiflerin etkisinde kalması gibi nedenler geleneksel yaklaşımların önemli ölçüde değişimine yol açmaktadır.

Bu çerçevede bir yandan kurumların rol ve etkilerinde değişimler söz konusu olurken, yeniden yapılanma sürecinde "**birey**" in esas olduğu bir örgütlenme anlayışı insan kaynakları yönetiminin temel perspektiflerine hakim olmaktadır.

İşletmeler bundan 10-15 yıl kadar önce görünen maddi kaynaklara yatırım yaparak gelişmelerini sürdürürken, geleceğin işletmeleri bireyin artan önemi gereği, görünmez varlıklara yani insan kaynaklarına yatırımlarını yapmaya yönelmişlerdir.

Bu alanda, "**Organizasyon İnsanından**", "**birey**" e, hiyerarşik organizasyonlardan "**Kurum Kültürü**" ne, Taykorizm'in "**İnsan Mühendisliği**" ne, İş takımlarının belirlediği geleneksel örgütlerden, "**Esnek Uzmanlaşmaya**" hatta "**Basit Örgütlenme Modeli**" gibi bir dizi yönetim tekniklerine doğru dönüşmesinin etkisi görülmektedir. Gelecek ise bu kavramların, çalışanlar açısından değerlendirilmesi ile sağlanacak ve şekillenecektir.¹⁷⁷

II.III.3.h. Geleceğin Büroları; Sanal Ofisler.

Bugün Amerika'da kullanılan terminoloji ile "**telecommuting** veya Avrupa ülkelerinde tercih edilen **teleworking**" artık devlet politikalarıyla da hararetle desteklenen bir çalışma şeklidir. Bu bir bakıma ofisten ayırık, uzaktan çalışma kavramı için bugün tecommuting, telework, telebusiness, flexiwork information super highway, infobahn, mobile office, flexiplece,

¹⁷⁷ **KURTULMUŞ, Numan**, "Global Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi, Yağmur Yayıncılık, İzmir, Mayıs-Haziran 1997, Sayı:16, s.94-97

home-office satellite work center, neighbourhood center, vb. gibi birçok terim kullanılmaktadır. Kısacası, “**Sanal Ofis**” ler artık gittikçe artan bir hızla hayatımızın parçası haline gelmektedir.

Sanal Ofis; esas işyerinden uzak şekilde çalışmayı öngören bir organizasyonel yaklaşımdır. Bu bağlamda Sanal Ofisler ile yer, mekan ve zaman kavramlarının önemi yok olmaktadır. Sanal Ofis “**istediğin yerde istediğin zaman çalışma**” olarak görülebileceği gibi daha doğru şekilde “**çalışanı işe getirmek yerine, işi çalışana götürmek**” olarak da tanımlanabilir.

Avrupa Birliği'nin hedefi olan 1995'e kadar 20 telework çalışma merkezi açma hedefi başarılmış olup, 2000 yılına dek en az 10 milyon sanal ofis çalışanı oluşturma hedefi; *(yapılan araştırma sonuçlarına göre yakın zaman içinde Avrupa'daki işgücünün %19'unun sanal ofis çalışanı olacağı varsayımı gözönünde bulundurulduğunda ki bu yaklaşık 26 milyon çalışan demektir)* gerçekçi ve erişilebilir hedef olarak öngörülmektedir. (TEL-DET Rapor no.11, 1994)

Yaşam kalitesi açısından baktığımızda stresin azalması, zihinsel ve duygusal rahatlık; aileye, sosyal ve toplumsal çalışmalara daha çok zaman ayırma; özürlü çalışanlara daha çok esneklik, motivasyon artışı, ve tabi ki bunların sonucunda birçok yönden verimlilik öne çıkmaktadır.

Sanal Ofis yaklaşımının toplumsal katkıları da organizasyonların anahtar elamanı işe alma, çalışanlar için erişim olanaklarının , verimliliği ve yeni teknolojinin etkin kullanımını artırma; ısı, aydınlatma, temizlik, güvenlik vb. diğer ofis giderlerini azaltma ve çalışanlar için artan iş memnuniyeti, azalan ulaşım zammı ve masrafları olarak gösterilebilir. Sanal Ofis yaklaşımı müşteriye yakın olmayı sağlayarak müşteri memnuniyetini artırabilir olarak görülmektedir.¹⁷⁸

¹⁷⁸ BAYDERE. Sadık, “İşi Çalışana Götürmek. Sanal Ofis Bir Çözüm mü?”, Human RESOURCES Dergisi, Nisan 1997, Yıl:1, Sayı:6, s.22-24

II.III.3.1. Sanal¹⁷⁹ Şirketler

Geleceğin baş döndürücü gelişimi sadece merkezi bir bürodan süreçleri ve şubeleri kaldıran bir işletme imajını getirmemektedir. Bunun daha ötesi de vardır. *(Brezilya'ya kahve siparişi vermenin köşe başındaki bakkaldan bir şeyler almaktan daha kolay bir şey olması gibi.)*

Gelecek imajının tüm dünyada hissedilmeye ve anılmaya başlamasıyla, sanal kavramı geleceğe yüklenmiş bir öge haline dönüşmüş, Sanal İşletme, Sanal Organizasyon, Sanal Ortam, Sanal Bilgisayar gibi anılma düzeyi kazanmıştır.¹⁸⁰ Daha çok bir ekonomik zorluklar silsilesinin sonucu doğan sanal şirketleri ortaya çıkan nedenler ise şu şekilde sıralanabilir;

- a. Ekonominin uluslararası bir nitelik kazanması, ülkeler arası korumacılığın, blokların yıkılmasıyla entegrasyona gitme eğilimi,
- b. Üretim ve pazara giriş maliyetini düşürmek için, emeğin en ucuz olduğu ülkede istihdam etme,
- c. Sermaye yoğunluk sürecinin artması, daha düşük maliyetli kurumlaşmaya yönelme ihtiyacı,
- d. Mal ve hizmet üretiminde hız faktörünün ve zaman temelli rekabetin önem kazanması,
- e. Üretimde müşteri isteklerinin önem kazanmasıyla birlikte farklı kültürlerden farklı zevklere sahip insanlar için üretim yapma zorunluluğu¹⁸¹

Varolmayan bir mağazadan alışveriş yapmak, inanılmaz gelecek olan bu fikir, İnternet denilen ağ ile artık mümkündür. Ancak gelecekte, bu mümküniyet eyleme daha rahat dönüşecektir. Belli bir merkezi ve hatta satış mekanı olmayan bu şirketler, küresel boşluklar içinde sanal bir mağaza imkanı vererek mal ve hizmet satışında bulunabilecektir.¹⁸²

¹⁷⁹ Sanal, İngilizce, "Virtual" deyiminin dilimize çevrilmiş şeklidir.

¹⁸⁰ STEWART. Thomas A, Entellektüel Sermaye, (Çev. Nurettin Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, s.64

¹⁸¹ İNCELER. Halime, "Sanal Şirketlere Doğru", Byte Türkiye Dergisi, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 1996, s.190-192

¹⁸² CAPITAL., "Sanal Şirket Dönemi Başlıyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Nisan 1997, Yıl:5, Sayı:4. s.168-169

II.III.3.j. Geleceğin İş İnsanı

Gelecekte yaşanacak gelişmelerin bir çoğu aslında bireyi etkileyecektir. Ama bireyler bir yandan kürselleşmenin ekonomik olarak tadını çıkarırken, bir yandan da gruplar halinde ele alınmayı redderek, çalışmalarını alt üst etmektedirler. Bireylerin günlük yaşamlarının büyük bölümünü geçirdikleri, üretken oldukları, meslektaşları ile etkileşim içinde oldukları ortam, **İş Ortamı'** dir.

John Harvey Jones'un dediği gibi artık insan kaynağından değil, insanın kendisinden söz etmenin zamanı gelmiştir. Bu araştırma, yaşamının çoğunluğunu geçirdiği iş ortamını ele almaktadır. (GYİAD ve BBDO Group Araştırması)

Günümüz şirketlerinin çoğunun çalışma tarzı ve yönetim biçimleri Adam Smith 'in 1776 yılında yayınladığı "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde oluşturduğu temellere dayanmaktadır. **Bu temel**, verimliliğin artması için bölümlenme yapmak ve uzmanlaşmayı sağlamanın gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

İşçilerin kendi alanlarındaki ustalıklarının geliştirmeleri, bir iş alanından diğerine geçmekteki zaman kaybının önlenmesi ve bu basitleşmiş işleri yapan makinelerin icat edilmesiyle verimliliğin kısa sürede yüzlerce kat artması sağlanmıştır. Bu anlamda; 1950'ler Hızlı Büyümeye Uyum Ve Huzursuzluk Piramitlerini, 1955 ler ise Birey Özgürlüğünü ilan etmişlerdir.

2. *Endüstri Devrimi diyebileceğimiz bu süreç;* Avrupa bulguları, bize ikinci bir endüstri devrimi yaşandığı ve iş anlayışının, iş tanımının ve iş yapma tarzının tamamıyla değiştiğini göstermektedir. Artık işletmelerde üretimin yerini bilgi almaktadır, şirketler somut ürünler yerine bilgi üretmeye başlamaktadır. Bir anlamda maddi sermaye yerini entellektüel sermayeye bırakmıştır. Kişiselleşen ürünler ve kişiselleşen tüketicinin ortaya çıkması ile alışlagelmiş toplam maliyet kaygıları, yerlerini birim maliyet kaygılarına bırakmış, bu da bugüne kadar şirket yapılanmalarının esasının oluşturan temelleri yerinden oynatmıştır. Son olarak da gelişen teknoloji ile ürünlerin işlevsel farklılıkları çok kısa ömürlü olmaktadır. Bunun yerine ürünlerin birlikte

anıldığı ve onları tamamlayan değerler bu ürünleri diğerlerinden ayırmaya başlamaktadır.

Yeni lider anlayışı da bu anlamda filizlenmeye başlamaktadır. Yeni lider, çalışanlarını motive edebilen, bunu takım çalışması yoluyla yapmayı tercih eden ve takımına takım ruhunu aşılayabilen kişi olarak tanımlanmaktadır.¹⁸³

Artık işkoliklik son nefesini vermektedir. İyi yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını önce kendi hayatına uygulayabilmiş olmasını gerektirir.

İyi yönetici, güven sorununu aşmış çalıştığı ortamdaki herkese güvenen, çalışanlara bildiği her şeyi öğretmekle yükümlü olduğunu düşünen ve gerektiğinde çalıştığı yeri kendi şirketi gibi benimseyebilen yöneticidir.

İş insanlarımız, yatay organizasyonlara inanmakta, iyi yönetildikleri sürece yatay organizasyonların¹⁸⁴ dikey olanlardan daha iyi sonuç alacağını düşünmektedirler. Yapıların organik olması ve rahat değişebilmeleri ise, bu savlarını desteklemektedir.¹⁸⁵

II.III.3.k. Yönetimin Geleceksel Boyutu ve Strateji

1990 'lı yılların hemen başlarında, işletmeler ve yönetimler stratejik açılardan değerlendirmelere alınmıştır. Bu gelişme yeni bir oluşumu getirmiştir. Bu oluşum, **Stratejik Yönetim** dir. 1990'lı yılların başı ile birinci yarısının sonları arasındaki dönem içinde; "**BS** (Bilgi Sistemleri = Information System) Yönetimi İçin Kritik Faktörler" konusunda **CSC** (Computer Science Copr.)'nin yaptığı çalışmalarda özetlenmiştir.

Tablo 25 'in incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, Yeniden Yapılanma, bilgi sistemi özelliği de dikkate alındığında önemini korumaktadır. Bu çalışmada en önemli gösterge olarak ortaya çıkan; teknolojik ve yönetsel gelişmelere müteakiben oluşan, **CIO** (Chief Information Officier)'lerin dikkatini

¹⁸³ SİCİMOĞLU. Haluk, "Geleceğin İş İnsanı", Human RESOURCES Dergisi, Mart 1997, Yıl:1, Sayı:5 s.29-35

¹⁸⁴ ALGAN. Sibel, "İnsan Kaynağı Sorununa Kesin Çözüm: 'Patron Şirketinden Kurumsallaşmaya", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 08-14 Eylül 1997, Sayı:133, s.28

¹⁸⁵ SİCİMOĞLU. Haluk, a.g.e., s.29-35

kurumsal amaçlarla desteklenen düzenleme teknolojisi üzerinde sürdürmelerine neden olmasındır.

Tablo 25 Yönetimde 1995 İçin İlk On Önemli Olay

Yönetimsel İşler	1995	1994	1993	1992	1991
BS ve kurumsal amaçların düzenlenmesi	1	2	2	1	2
Çapraz - Fonksiyon BS' lerinin kurulması	2	4	4	6	3
Veriler ile ilgili düzenlemeler	3	3	4	4	5
İşlerde yeniden yapılanmanın uygulanması	4	1	1	2	2
BS' lerde insan kaynaklarının geliştirilmesi	5	9	12	5	13
Değişmeleri ve hızlandırmaları olanaklı kılmak	6	*	*	*	*
Müşterilerle ve satıcılarla bağlantı kurmak	7	16	16	20	15
BS' lerin yapısını oluşturmak	8	5	7	3	8
Eskimiş sistemlerin güçleştirilmesi	9	7	8	18	*
Sistem geliştirme işlemlerinin ıslahı	10	6	3	9	4

Kaynak : SİCİMOĞLU. Haluk, "Geleceğin İş İnsanı", *Human RESOURCES Dergisi*, Mart 1997, Yıl:1, Sayı:5 s.29

Bu yüzyılın sonlarında ortaya çıkan ve gelecek yüzyıla yönetim sorunu olarak aktarılan en önemli olgu, şirketlerin BS ile iş yönetimlerini entegre edememesi veya bu düzeneği sağlayamamasıdır.¹⁸⁶

Süreçlerinde yeniden yapılanmanın uygulanması (Business Process Re-engineering -BPR); Amerika'daki şirketlerin %69'u, Avrupa'dakilerin ise %75'inin en az bir adet yapılandırma programlarını yürüttüğü ve uyguladığıdır.

BPR, yapılandırma programının bir alt setidir. Bu yöntemle şirketin hücresel bazda aldığı ve yürürlüğe koyduğu projelerin, şirketin tüm başarısını etkileyeceği temeli esas alınmaktadır.

Konu ile ilgili **Hammer and Champy**, "*Reengineerin The Corporation in 1993*" isimli çalışmalarında; "*İş süreçlerinin yeniden tasarlanması ve temel düşünce mantığında yapılan değişiklikler üretimde çok kritik faktörler olan fiyat, kalite, servis ve hızda inanılmaz boyutta gelişmeyi sağlayacaktır.*" ifadesini kullanmışlardır.¹⁸⁷

¹⁸⁶ MANAS. Oğuz, "Stratejik Yönetimde Etken Faktörler-1", *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 28 Nisan - 04 Mayıs 1997, Sayı:114, s.8

¹⁸⁷ MANAS. Oğuz, "Stratejik Yönetimde Etken Faktörler-2", *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 05 - 11 Mayıs 1997, Sayı:115, s.7

BPR sisteminin yerleştirilmesi için *North Carolina*'da bulunan **SAS Institute** tarafından bir model geliştirilmiştir. Şekil 26 da bu sistem özetlenmiştir.

SAS veriyi genellemiş ve her zaman tüm organizasyon için kullanıma hazır bir kaynak olarak bloke etmiştir. Ayrıca, sistem oluşumunda, İstemci/Sunucu, Bilgi İşlem, Son Kullanıcı Veri Ulaşımı, Hızlı Uygulama Geliştirme (**Papid Application Development**), araç ve stratejilerini kullanmıştır.¹⁸⁸

Tablo 26 BPR için SAS Institute Modeli

Bilgi Sistemleri İçin SAS Institute Sistemi



Kaynak : MANAS. Oğuz, "Stratejik Yönetimde Etken Faktörler-3", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 12 - 18 Mayıs 1997, Sayı:116, s.16

II.III.3.I. Yönetim de Yeni Bir Model ; "Bullet - Train Thinking"

Yönetim çabasının gelişimine en büyük katkısı son yüzyılın, ilk yarısında; Amerikalılar ikinci yarısında ise, Japonlar sağlamışlardır.

Yönetimin gelecekteki değişiminde en büyük etki, işletmeleri yenileme gayretlerinden kaynaklanmaktadır. Son yüzyılın ikinci yarısında, Japon şirketleri bunu çok iyi bir şekilde yakalamış ve kullanmışlardır.¹⁸⁹

Şimdi ise, geleceğe ait bir değişim fenomeniyle karşı karşıya kalınmıştır. Japonlar, bu yeni yönetime; **“Bullet - Train Thinking”** demektedirler. Yeniden yapılaşmadan (**re-engineering**) önce, tasarıma önem veren bu yeni akım, aşırı kalite, gereksiz esnekliği bir tarafa bırakarak, **basitlik** kavramını öne çıkarmaktadır.

Bu uygulama ile, Japon şirketleri, ürünlerini yeniden tasarlamaya, ürünlere, ömür biçmeye, dağıtım sistemlerini yeniden oluşturmaya, “Just in time” esnek uygulamalarından, sürekli ilerlemeden , uzlaşma yoluyla karar vermeye kadar yönetimin tüm “MİT” uygulamalarını yeniden şekillenmesine çalışmaktadırlar.

Tüm bu uygulamaları Japonlar sessizce ve derinden ilerleyerek yapmışlardır.¹⁹⁰ Ulaşılan yöntemin tek kelime ile tanımı ise; **“Basitlik”** tir.

Tüm bunları yaparken Japonlar, çok fazla “kaizen” çok fazla çeşitlilik, çok fazla müşteri tatmini çabalarında bulduklarını ve bu esnekliğinden bir maliyeti olduğunu keşfetmişlerdir. Yeni yöntemle, Japon Yöneticileri, geleceğin asil kavramları kabul edilen ve işletme yönetiminin **“Hit”** kavramlarını göz önünde bulundurmuşlardır. Yeni yöntemle, basit ürünler dizayn etmek, ürün çeşitliliğini azaltmak ve pazara daha çabuk nüfuz ile hızlı teslimatı sağlama gayreti içine girmişlerdir.

Kısaca, **“Bullet - Train Thinking”** yöntemi, Japonlara **“Küçük, güzel ve kârlıdır”** kavramını öğretmiştir.¹⁹¹

¹⁸⁸ MANAS. Oğuz, “Stratejik Yönetimde Etken Faktörler-3”, BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 12 - 18 Mayıs 1997, Sayı:116, s.16

¹⁸⁹ LOVRET. Fredrick J., Japon Gücünün ve Stratejisinin Sırları, (Çev. Cem ŞEN), Drahman Yayınları, İstanbul, Mayıs, 1993, s.281

¹⁹⁰ WOLFEREN. Karel Won, Japon Gücünün Sırrı, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996, s.302

¹⁹¹ CAPITAL., “Japonya’da Devrim Yaratan Yöntem, Bullet - Train Thinking”, Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Şubat 1996, Yıl:4, Sayı:2, s.96-98

II.III.3.m. “Feedback” ’den “Feedforward” ’a Geçiş

Şirket yönetiminde, gelişen teknik ve teknolojiler gereği işletmenin temel sistem yaklaşımı olan; Girdi - Dönüşüm - Çıktı ve Geri besleme oluşumu da değişmiştir.

Bu değişikliğin temelinde; ortaya çıkan sonuçlara göre, hataların düzeltilmesi maliyeti, feedback ile sağlanan yararın, yararsızlığa dönüşmesi ve gecikmiş bilgi haline dönüşmesinde yatmaktadır.

Değişim nedeniyle sistem yaklaşımında da revizyonlar yapılarak, geri besleme (Feedback) hattından, ileri besleme (Feedforward) hattına dönüşüm sağlanmıştır.

İleri besleme uygulamasıyla değişen yapı “**Erken Uyarı Sistemi (EUS)**” şeklinde ifade edilmektedir.

Genel Hatları

Erken Uyarı Sisteminin birimleri; insanlar, makine ve donanımlar veya insan - makine birleşimleri olarak tanımlanabilir. Bu birimler veri ve bilgileri toplamakta, işlemekte ve erken uyarı bilgileri olarak aktarmaktadırlar.¹⁹² Bu birimler, dış çevre birimleri ve merkez birimleri olarak iki kategoriye ayrılabilir; bu anlamda EUS çeşitli ölçülere göre şu şekilde sınıflandırmak mümkündür,

- a. *Kullanım amacına göre*, Stratejik planlama ve karar almada kullanılan stratejik EUS’ leri; Bu stratejilerin uygulanması sürecinde yer alan operasyonlar için kullanılan faaliyet EUS’ leri;
- b. *Kullanım alanına göre*, Tüm işletmeyi kapsayan ve/veya belli bir alanla ilgili EUS’ leri;

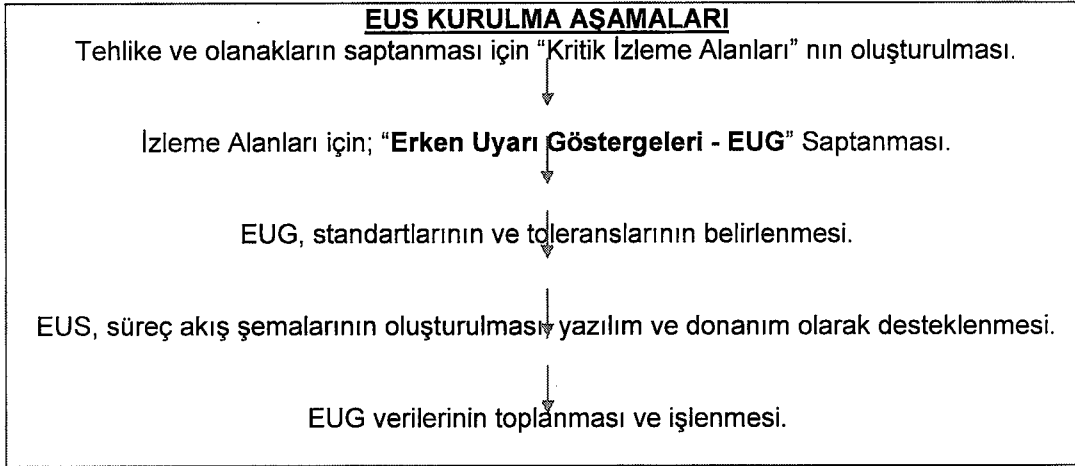
EUS’ lerinde yüksek gerçekleşme olasılığı o yaşamsal önem taşıyan durumlar, gelişmeler hakkındaki veri ve bilgiler çevresel sistemlerden veya şirketin kendi içinden elde edilir. Elde edilen bu bilgiler ışığında, stratejik veya taktik nitelikli alınması gerekli kararlar alınmazsa, şirketin satışlarında, pazar payında veya kârında azalmalar olabilecektir.

Geleceğin işletmeleri için önceden uyarılma önemlidir. Çünkü şirketler, karşılaşılabilecekleri darboğazları öngörebilirlerse, gerekli önleyici, koruyucu ve iyileştirici önlemleri zamanında alabilirler.¹⁹³

¹⁹² MÜSİAD. , “Uzmanlardan İşletmelere Kriz Tavsiyeleri”, *MÜSİAD Bülten Dergisi*, Müsiad Yayın Organı, Eylül – Aralık 1998, Yıl: 6, Sayı:31, s.39

¹⁹³ BAŞ. İ. Melih , “Erken Uyarı Sistemleri (EUS)”, *AD Business Dergisi Notebook Eki*, Milliyet Yayınları, Şubat 1998, Sayı:3. s.26-27

Tablo 27 Erken Uyarı Sistemi



Kaynak : BAŞ. İ. Melih , "Erken Uyarı Sistemleri (EUS)", AD Business Dergisi Notebook Eki, Milliyet Yayınları, Şubat 1998, Sayı:3. s.26

II.III.3.n. "Expatriate" Misyoner Yönetici.

Sanayi devriminden sonra önemli bir uygulama olan yabancı ülkelere yönetici gönderme ilkesi, gelecekte yaşanacak ağır ve yoğun Globalite kavramıyla yeniden şekillenmiştir. "Misyoner İşletmeler", "Expatriate" kavramını yeniden keşfetmişlerdir. Ancak bu kez, anılan kavramla, "Global Yöneticiler" tanımlanmaktadır. Bu kavramda esas, ülke değiştirip, tecrübe artıran yöneticilerdir.¹⁹⁴

Tek bir ülkeye kök salmak devri bu yöntem ile yıkılmakta, globalite esas kabul edilmektedir. Bu yolla geleceğin yöneticileri aktif yer değişimine sahip, gezginliği ile bilgi edinen bir tip olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁹⁵

II.III.3.o. Geleceğin Lideri

Değişimler ve yeni trendler, geleceğin liderinin özelliğini ortaya koymamızı zorunlu hale getirmiştir. Gelecek yüzyılın liderlik anlayışını değiştirecek altı temel yönelim bulunmaktadır.¹⁹⁶

Liderlik alanında dünyada önde gelen araştırmacılardan olan Warren Bennis, Geleceğin Liderini ve Liderin özelliklerini araştırmıştır.

¹⁹⁴ CAPITAL., "Yöneticiyi Bekleyen 9 Paradoks", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Mart 1995, Yıl:3, Sayı:3, s.112-114

¹⁹⁵ DEMİREL. Gülşen, "Misyoner Yönetici Dönemi", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Mart 1995, Yıl:3, Sayı:3, s.108-110

¹⁹⁶ ARAT. Melih, "Geleceğin Liderleri", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Şubat 1997, s.86-90

Geleceğin iş dünyasında başarının anahtarının liderlikten geçeceği savı ile yapılan bu çalışmada, Liderlik ile yöneticilik ayrılmış durumdadır. Bu anlamda, Lider, doğru kararları alan kişi; Yönetici ise, düzenli olarak doğru karar veren kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider daima geleceği, hedefleri ve stratejileri düşünürken, Yönetici, sistemin kontrollü bir şekilde yürütülmesi ile ilgilidir. Bu tanımlama ve belirleme, Yöneticinin kontrollü yönetime, Liderin ise, yenilikçi yönetime yöneldiğini ortaya koymaktadır.

Bennis' e göre, geleceğin Liderinde şu özellikler bulunmalıdır,

- a. **Potent Point Of View (POV);** Güçlü vizyona sahip olan, daima ileriye dönük çalışma ve düşünme özelliğine sahip olan kişidir.
- b. **İş Dünyasını İyi Tanıma;** İş dünyasını yakından izleme, ekonomik konjonktürü, piyasa seyrini, gelişmelerin öncesi ve sonrasını çok iyi bilen, kendi iş alanını sıkı takipte tutan kişidir.
- c. **Motivasyon Yeteneği;** Geleceğin lideri başarı için, çevresine yardımcı olan, yol gösteren, örnekler olan rehber olan ve yeni modeller ortaya koyan kişidir.
- d. **Yaratıcılık ve Disiplin;** Sistematik, yaratıcı ve yenilikçi düşünebilen ve bunu disipline edebilendir.
- e. **Başarı İçin Deneyim;** Deneyimleri ışığında sanatsal bir yaklaşımla olaylara, durumlara bakan, yeni bir heyecan ve özen katan insandır.
- f. **Doğru Ekip Oluşturma;*** Doğru insanları, doğru kademe, yetki, sorumluluk altında toplayabilendir.
- g. **Hızlı Karar Alma;** Geleceğin lideri, değerlendirme ve hızlı karar alma, sorunlara acil olarak sağlıklı çözümler getirme özelliğine sahip olabilmelidir.
- h. **Karakterli Yönetici;** Geleceğin Lideri, üç karakter unsuru içinde varolabilecektir. Bunlar; "**Hırs - Enerji**", "**Yetki - Deneyim**" ve "**Disiplin**" dir. Bu karakter yapısının ise şu sentezle desteklenmesi şarttır.¹⁹⁷ "**Vizyon + Cesaret + Disiplin + Önzezi**"¹⁹⁸

* Geleceğin, Yönetici ve Liderleri ancak iyi bir "Background" sistemiz dizayn etmeleri halinde başarıya ulaşabileceklerdir. Bugün bir çok yöneticinin, işadınının ve liderin en büyük sıkıntısı istenilen nitelik ve niceliklere sahip ekip kuramamalarında yatmaktadır.

¹⁹⁷ **ABAY. Muhsin**, "2000'li Yıllarda Yönetim", Bilgi-İşlem Dergisi, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1993, Sayı:6, s.12-13

¹⁹⁸ **CAPİTAL.**, "Geleceğin Lideri Nasıl Olacak", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1995, Yıl:3, Sayı:1, s.126-128

II.III.3.p. Geleceğin Sermayesi; “Beyin Sermayesi (Intellectual Capital)”

Yakın zamana kadar üretim faktörleri toprak, makine ve kapital olarak kabul edilirdi. İnsan ise, sermaye unsuru olarak kabul edilmeyip, şirket değerini maksimize eden üretim unsuru olarak görülmekteydi.

Bugünün geleceğe aktarımda bilginin artan önemi, insanı, insanın unsuru olan beyini, beynin performansı kabul edilen iyi beyni sermaye unsuru haline getirmiştir. Hizmet sektörünün geleceksel yükselişi de bu sermaye unsurunun önemini artırmıştır. Nihayetinde, gelecekte, en önemli rekabet unsuru, **bilgi** dir.

Bilgi sermayesi uzmanlar tarafından genel olarak ikiye ayrılmaktadır; **Birincisi**, insanın kendisiyle birlikte taşıdığı bilgi, **ikincisi** ise, yapısal olarak adlandırılabilir, kağıtların üzerine aktarılabilen, Komputürlere girilebilen süreçler sonunda analiz edilebilen bilgi dir.

Konu ile ilgili olarak, bir kanada bankası olan, **CIBC** (*Canadian Imperial Bank of Commerce*) bir çalışma yürütmektedir. Çalışmaya göre, Bankanın bilgi sermayesinin üç ana faktörden oluştuğu saptanmıştır. Buna göre; (1) Müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik İnsan (Beyin) Sermayesi, (2) Bankanın bugüne kadar geçirdiği evrim sonucu edindiği yapısallandırılmış bilgi sermayesi (know-how) ve (3) Müşterilerin sahip olduğu bilgi sermayesidir.¹⁹⁹

Geleceğin *Beyin Sermayesi* kavramı, kendisiyle ilintili yeni bir **İnsan Kaynakları Yönetimi Sektörü** oluşturacaktır. Bu sektörün yükselen dinamiği, “**Headhunting (Beyin Avcısı)**” şirketlerinden oluşmaktadır.

Dünyaca ünlü, en iyi kafaları portföylerine kaydeden ve istihdam, danışmanlık ve diğer şekillerde kullanan bu şirketler, geleceğin işletmelerine dış kaynak kullanımı sağlamaya dönük hedefler getirmektedirler.²⁰⁰

Bu dış kaynakla, şirketler geleceğin önemli kavramlarından olan zaman’ kaybetmeksizin, istenilen nitelik ve niceliklere haiz yöneticiler

¹⁹⁹ CAPITAL., “Bilgiye Dayalı Sermaye Artırımı”, *Capital Dergisi*, Ağustos 1996, Yıl:4, Sayı:8. s.96-98

²⁰⁰ ÖZGEN. Hüseyin, “İşletmelerde Zaman Yönetimi”, *Standart Dergisi*, Türk Standartları Enstitüsü Yayın Organı, Ankara, Ekim 1998, Yıl:37, Sayı: 442, s.56

bulabileceklerdir. Bir diğer önemli nokta ise, bu çabanın tamamen global bir etkiden kaynaklanması ve global bir nitelik taşımasıdır.²⁰¹

II.III.3.r. Geleceğin İşletmesi; Sinerji (Synergy)

"Interdependence is more important than independence"

Son yılların gözde kavramı geleceğin ise, temel işletme yönetiminin kavramlarından sayılan sinerji ($1+1 = 3$), verimlilik, kârlılık ve başarıda anahtar olarak kabul edilmektedir. Bu kavram ile; **bütünün, parçaların toplamından daha fazla değere sahip olduğu** kabul edilmektedir.

Sinerji kavramı, yönetimin teknoloji ve insan kavramını aktivite etme ve en yoğunlukla kazanımı olarak değerlendirmektedir. İletişim ve takım çalışmasına dayalı olan yöntem, sadece firma içinde ve iş ilişkisi kavramına bağlı kalmaksızın, çalışanların, tecrübe ve dinamiklerinde, yardımlaşmaya, işletme kültüründen, kişisel ilişkilerine ve ortamlarına kadar her yönüyle kapsamayı hedeflemektedir.²⁰²

Sinerji kavramına yeni bir katılım ise, geleceğin işletmelerinde yaşanacak ve işletme çevresini (özellikle, tedarikçileri ve dağıtıcıları) de etkileyecek olan, "**Empowerment (Yetkilendirme)**" kavramıdır. Bu kavramla işletmeler gelecekte, sadece iç yapılarından değil dış yapılarını da zorlayıcı ve katılımcı hal tarzı ile sinerjik etki altına alacaklardır.

İnsanı ve kendisiyle ilişkili diğer firmaları öne çıkaran bu kavram, global paylaşım ve değişimle başarı planını ortaya çıkarmaktadır. Bu yolla, hem kendi çalışanına hem de kendisi ile çalışan firmalara yetkilendirme getirilmektedir. Günümüzde bu çalışmanın pilot halini ünlü kot firması olan Levi's Jean yapmaktadır. Levi's bu yolla dev bir atılım ve başarı sağlamış, tedarikçilerden yönetim anlayışına kadar değişen ve gelişen bir organizasyonlaşmaya gitmiştir.²⁰³

Geleceğin organizasyon yapılanmaları göstermektedir ki, Yöneticiler her halükârda "**Olmayacak Olanı**" başarmak zorundadır. Yani geleceğin

²⁰¹ BUĞDAYCI. Ahmet, "Beyin Avcısı CV' nizi Bekliyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Temmuz 1997, Yıl:5, Sayı:7, s.122-124

²⁰² CAPITAL., "1 + 1 = 3", Capital Dergisi, Temmuz 1995, Yıl:3, Sayı:7, s.114-115

²⁰³ ATEŞ. M. Rauf, "Başarının Adı Empowerment", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ağustos 1997, Yıl:5, Sayı:8, s.126-127

işletmelerini kurmak, çünkü, ancak geleceğe yön verenler başarıya ulaşabileceklerdir. Gelecek ise hiçbir zaman ulaşılabilecek bir yer değil, gelinmesi gereken bir yerdir.²⁰⁴

Son teknolojik yenilikler, küçük şirketlerin, büyüklerine oranla sinerjik yapılanmayı kendi lehlerine daha verimli ve akılcı kullandıklarını göstermektedir. Gelecekte, küçüklüğün daha önem kazanacağı, bağımsız teknolojik gelişmelere daha kısa zamanda adapte olunabileceği, çalışma ve çalışan tatmini ile servis ve hizmet bakımından daha etkili olacaklarını ortaya koymaktadır.²⁰⁵

Tablo 28 Geleceğin İşletmesinin Dört Temel Önceliği

<ul style="list-style-type: none"> • Kimden / Neden Bir şey Öğrenirim? • Fikirlerime Nasıl Bağlıyım? • Belirsizlik Ortamında Ne Kadar Rahatım? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınırları Neler Belirliyor? • Ne/Kim Hiç Değişmeyecek? • Otoriteyle Ne Noktada Bağlantılıyım?
<ul style="list-style-type: none"> • Neler Tartışılabilir? • Neler Risk Oluşturur? • Krizle Nasıl Mücadele Ediyorum? • Hangi Durumda Çatışmadan Kaçınıyorum? 	<ul style="list-style-type: none"> • Nereye Aldım? • Korunmak İçin Neye İhtiyacım Var? • Hangi Konularda Sorumluyum? • Kimlere Bağlıyım?

Kaynak : BORSOOK, Paulina ve Michael Nadeau, "Küçük Ofiste Bilgi İşlem", *Byte Türkiye Dergisi*, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Ocak 1995, s.52-53

II.III.3.s. Kaos Temelli Yönetim Stratejileri

Değişimler, gelişmeler ve yönetim sisteminde yaşanan yeniden yapılanmalar, çalışan işletmelerin kendilerini, işletme içi alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak görmelerine, bunun yanında işletme dışı sistemlerden oluşan bir global kümede (kürede) faaliyet gösteren bir alt sistem olduklarını belirlemişlerdir.

²⁰⁴ **ERMİŞ. Özlem**, "PASCALE, Şirketlere Can Veren Yönetim Doktoru", *Power Ekonomi Dergisi*, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 1997, s.118-121

Kaos olgusuna açık sistem mantığıyla baktığımızda dış sistemdeki değişikliklerin işletme içi sistemleri etkilemesi olarak özetleyebiliriz. Yaşanan bu gelişmelere dayalı olarak ortaya çıkan etkileşim, deterministik ve probabilistik bir yaklaşımı işletmenin gündemine getirmiştir.

Olayların önceden tahmin edilmesini ve öngörülmesini engelleyen karmaşa, düzensizlik olarak tanımlanabilecek **kaos** *, lineer olmayan sistemlerin denge veya dengesizlik durumlarından farklı veya ilginç (Fraktal) olarak, "sınırlı dengesizlik" şeklinde tanımlanan bir davranış kalıbı içinde çalıştığı düşüncesi ile benimsenmektedir.

Ekonomide ve işletmecilikte kullanım alanı olarak 1930'larda kullanılmaya başlanan kaos, ilk olarak, David Parker ve Ralph Stacey tarafından, günümüzün, kaotik, lineer olmayan ve evrimsel aksak rekabet piyasaları için kullanılmıştır.

İşletmecilik literatüründe ise, stratejik yönetim konusundaki uygulamalarla ilgili olarak, R.D. Stacey, Tom Peters, William C. Taylor, David H. Freedman gibi isimleri sayabiliriz. Bu isimler, kaos ortamının işletmelerde baş gösterdiğini öngörmektedirler. Yine stratejik yönetimde olduğu kadar, **finansal** alanda da kaos kuramı oldukça ilginç tartışmalara konu edilmektedir. Yıllarca konuşulan etkin piyasalar hipotezi, beta gibi kavramlar yerini "**Kaotik Finansal Piyasalar**" 'a bırakmıştır.

Kaos etkinliğini organizasyonlara da bulaştırmıştır. Bu bağlamda ulusal kimliğin yanı sıra işletme kültürünün de haritasının çıkarılması gerekliliği gündeme taşınmıştır. "**5 M**" olarak bilenen bileşen (**M**an, **M**aterial, **M**achine, **M**oney, **M**ethod) açısından bir haritanın ortaya konulması gerekmektedir. İşletmenin örgütsel işlevlerinin (Satınalma, Pazarlama, Finans, Muhasebe, İnsan Kaynakları, halkla İlişkiler, vb.) oluşturduğu matrisin her hücresi itibarıyla ve iş akışlarıyla bir **SWOT** analizi mantığı ile ele alınması gerekmektedir.

²⁰⁵ **BORSOOK. Paulina ve Michael Nadeau**, "Küçük Ofiste Bilgi İşlem", *Byte Türkiye Dergisi*, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Ocak 1995, s.52-53

* **Kaos**, Eski dilde, **Hercümere**, olarak ifade edilen kaos, eski yunanca kökenli bir kelimedir ve "**khaos**" sözcüğünden türemiştir.

Ulusal kimlik ve işletme kültür haritası işletmenin değişim stratejisinin belirlenmesinde çok önemlidir. Ancak, bu noktada unutulmaması gereken ifade, “Değişim, işletmenin dış dünyaya ayak uydurmasıdır, dış dünyanın işletmeye ayak uydurması değil.” İfadesi yatmaktadır.

İşte bu bağlamda, günümüz iş dünyası ve kimliği için uygun gözükten kaotik yaklaşımın Tom Peters’ in “Thriving on Chaos” adlı yapıtında, ortaya koyduğu ana hatlarını **Küyerel (Glokal)** olarak şu şekilde özetleyebiliriz,

- Müşteriye mal/hizmet sunabilme yeteneğinde bütünselliğin oluşturulması,
- Hızlandırılmış yeniliğin sürdürülmesi,
- Çalışanların yetkiyle donatılarak esnekliğin sağlanması,
- Tüm organizasyonel düzeylerde yeni liderlik yaklaşımı, değişimin sevilmesinin öğrenilmesi,
- Kaotik iş ortamında sistem oluşturmanın sağlanması.²⁰⁶

Kaotik düzene karşı geliştirilecek sistem önerilerinin uygulanmasıyla başarı sağlanması için, (1) müşteri odaklı yönetimin sağlanması, (2) Katılımcılığın esas alınması, (3) Yüksek motivasyon stratejilerinin geliştirilmesi, (4) Kaliteli iş gücü istihdam edilmesi, (5) Bilgi Bazlı karar ve karar sürecinin oluşturulması, (6) Planlı ve programlı hareket edilmesi, (7) Dinamik bir örgütlenmenin sağlanması, ve (8) sorumlu yönetimin tesis edilmesi gerekmektedir.²⁰⁷

Tablo 29 ‘da, kaotik işletmenin stratejileri sunulmuştur. 5 kategoride değerlendirilmiş olan stratejiler, kaotik işletmelerin yapısal özelliklerini de ortaya koymaktadır.

²⁰⁶ BAŞ. İ. Melih, “Kaos Ortamında İşletme Stratejisi”, AD Business Dergisi, Notebook Kasım Eki, Milliyet Yayınları, Aralık 1997, Sayı:1. s.14-15

²⁰⁷ KARİYER., “Değişmeyene Hayat Yok”, Kariyer Dünyası Dergisi, Hürriyet Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997, Sayı:1. s.98

Tablo 29 Kaotik İşletme (Değişim) Stratejileri*

Müşteriye Mal/Hizmet Sunabilme Yeteneğinde Bütünselliğin Oluşturulması		
<i>Ana İlke</i>	C1:	Uzmanlaşmak/Nişler Oluşturmak / Farklılaşmak
	C2:	Müşteri tarafından algılanan en yüksek kaliteyi sağlamak
	C3:	Üstün düzeyde hizmet sunmak /Maddi olmayan değerleri vurgulamak
<i>Beş Temel Katma Değer Stratejisi</i>	C4:	Olağan dışı hizmet sunumunu başarmak
	C5:	Uluslararası olmak
	C6:	Benzersizlik oluşturmak
<i>Dört Kapasite Oluşturma Bloğu</i>	C7:	Dinlemeye odaklanmak
	C8:	İmalatı bir pazarlama silahına dönüştürmek
	C9:	Satış ve satış sonrası hizmet filosu oluşturmak
	I1- I10:	Hızlandırılmış yeniliğin sürdürülebilmesi
<i>Evrime Geçiren Şirket</i>	C10:	Müşteri devrimini başlatmak

Hızlandırılmış Yeniliğin Sürdürülebilmesi		
<i>Ana İlke</i>	I1:	Uygulama odaklı küçük başlangıçlara yatırım yapmak
<i>Dört Anahtar Strateji</i>	I2:	Ürün veya hizmet geliştirme takımlarının çalışmasını sürdürmesi
	I3:	Her şeyin öncüsünü cesaretlendirmek
	I4:	Yaratıcı İnsanları şirkete kazandırmak
<i>Yeniliği Teşvik Etmek İçin Yönetimsel Taktikler</i>	I5:	Sözlü pazarlama sistematliğini oluşturmak
	I6:	Şampiyonları desteklemek
	I7:	"Model" yenilik, amaçlı sabırsızlık uygulaması
<i>Yeni Görünümlü Firma</i>	I8:	Hız hatlarını desteklemek
	I9:	Sayısal yenilik hedeflerini koymak
	I10:	Yenilik için firma kapasitesi oluşturmak

Çalışanların Yetkiyle Donatılarak Esnekliğin Sağlanması		
<i>Ana İlkeler</i>	P1:	Herkesi her şeyde kapsamak
	P2:	Kendini yöneten takımlar kullanmak
<i>Beş Destek (ekle)</i>	P3:	Dinlemek/ Kutlamak/ Farkına varmak
	P4:	İnsan kaynakları tedarikinde (işe alımda) bolca zaman harcamak
	P5:	Eğitmek yeniden eğitmek
	P6:	Herkes için teşvik ödemeleri yapmak
	P7:	Çalışma garantisi sağlamak
<i>Üç Baskılayıcı (kurtul !)</i>	P8:	Basitleştirmek/ Yapıyı azaltmak
	P9:	Orta düzey yöneticinin rolünü yeniden tasarlamak
	P10:	Bürokratik kuralları ve aşağılayıcı koşulları tasfiye etmek

* Tablolarda, C: Müşteri, (Customer), I: Yenilik (Innovation), P: Çalışanlar (People), L: Liderlik (Leadership), S: Sistem (System). olarak ifade edilmiştir.

Tüm Organizasyonel Düzeylerde Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Değişimi Sevmenin Öğrenilmesi		
<i>Ana İlke</i>	L1:	Paradoks ustası
<i>Yönlendirmeyi Tesis Etmeye Üç Liderlik Aracı</i>	L2:	Esinlendirici görüş geliştirmek
	L3:	Örnekle yönetmek
	L4:	Şeffaf bir yönetim tarzı uygulamak
<i>Çalışanları Güçlendirerek Önderlik Etmek</i>	L5:	Dikkat sarf etmeyi öğrenmek (daha fazla dinlemek)
	L6:	Karar süreçlerinde en ön safta olanlara önemli roller vermek
	L7:	Yetki delegasyonu yapmak
	L8:	Bürokrasiyi azaltıp yatay yönetime önem vermek
	L9:	Herkesi değişim aşkına göre değerlendirmek
<i>Değişim Aşkı Olarak Önderlik Etmek</i>	L10:	Aciliyet duygusu oluşturmak

Kaotik İş Ortamında Sistem Oluşturma		
<i>Ana İlke</i>	S1:	Önemli olanı ölçme
<i>Kontrol ve Güçlendirme Sistem Araçlarının Yeniden Tasarımı</i>	S2:	Temel kontrol araçlarını yenileştirmek
	S3:	Bilgiyi, yetkiyi ve stratejik planlamayı merkezkaç yönetim düzlemine sokmak
<i>Sistemler Aracılığıyla Dayanışmanın Tesisi</i>	S4:	Muhafazakar amaçlar koymak
	S5:	Toplam Entegrasyon talep etmek

Kaynak: Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Basingstoke, Pan Books, 1989

II.III.3.t. Globalleşen Ekonominin Yöneticisi; ZOOMER

Geleceğin Yöneticisi tanımıyla ortaya konan; ZOOMER, geleceğin yöneticisinin özelliklerini tanımlayan, İngilizce 6 “anahtar” kavramın baş harflerinden oluşan bir tabirdir.

Zoomer, en genel tanımla; “Çok boyutlu düşünebilen, dünya pazarlarına açılmış, ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu sağlamayı başaran, işyerinde düzeni sağlayan ve değişimlere hızla ayak uydurabilen” yöneticidir.

Zoomer Tipi Yönetici denilen modelin altında; Amerikalıların, “**Reconfigurable Organization**” adını verdikleri; *her yıl ya da her ay değil, her gün yeniden yapılanabilen şirket modeli* yatmaktadır.

Bu anlamda Zoomer, global rekabete karşı, sürekli hale gelen değişimleri algılayabilen ve gelişmelere hızla uyum sağlayabilen bir yönetici olarak tanımlanmaktadır.

Zoomer Tipi Yöneticinin “Sterotip” i ise, altı kilit kavramın baş harfleri ile şu şekilde özetlenebilir,

Zigzag Thinker (*Sadece tek yönlü değil çok boyutlu düşünen*)

Değişen çevre, pazar ve ilişkiler yumağı, basit ve düz bir hat içinde düşünen yönetici özelliğini kaldırmıştır. Artık, yönetici düşünce sınırlarını genişletmek, her konuda evrensel ve çok boyutlu düşünmek zorundadır.

Out in the Global Village (*Dünya artık küçük bir köy, ekonomi globalleşiyor*)

Evrensel Yönetici kimliğini ortaya koymak durumundayız. Yöneticinin uluslararası tecrübesi, değişik çevrelere uyum kabiliyeti ve kültürü, şirketin globalleşme aşamasındaki, başarı basamaklarıdır.

Open mind can... (*Hem açık görüşlü hem de yaratıcı*)

Geleceğin yöneticisi, vizyon sahibi, evrensel düşünen ve gerçek bir ruh gezgincisidir. Sorgulayıcı bir düşünme modelini benimsemiş, problemleri gerçek bir boyutta değerlendirip, çözüm yeteneği olan ekip ruhunu harekete geçirebilen kişidir. Kısaca, işi, sadece iş olarak değil, yaşamdaki değişik boyutların bütünü olarak algılayan bir kişiliğe sahip olmalıdır.

Maintain Customer Satisfaction (*Ön koşul tüketici tatmini*)

Geleceğin pazar savaşlarında, hizmetin sunumundan daha çok, kalite ve servis sunumu daha çok rol oynayacaktır. Bu kalite ve servis sunumunun belirleyicisi ise, müşteriler olacaktır.

Earn Respect and... (*Şirkette düzen ve saygıyı sağlar*)

Bu tip bir yönetici, her an sorumluluk almaya hazır bir girişimci yapısındadır. Bu ise, bu tip bir yöneticiyi her koşula hazır olmaya, yetenek ve motivasyonunu dengede tutmaya ve bunu sistem içinde düzenli olarak kullanmaya ve yönlendirmeye itmektedir.

React Quickly (*Hızlı hareket eder*)

Her alanda hızlı hareket etmek, şirketteki problemlere karşı hızla çözüm üretmek, değişikliklere hızla uyan bir yönetici sorunları daha kolay çözebilecek niteliktedir.²⁰⁸

²⁰⁸ CAPITAL., "Zoomer", Capital Dergisi, Hürriyet Yayıncılık, İstanbul, Mart 1994, Yıl:2, Sayı:3. s.88-90

III. BÖLÜM : İŞLETME FİNANSININ GELECEĞİ VE FİNANS YÖNETİCİSİNİN PROFİLİ

KISIM – I : FİNANS FONKSİYONUNUN GELECEĞİ VE MUHTEMEL OLUŞUMLAR

III.1.1. GİRİŞ

“Artık neden hoşlanmadığımızı söylemek yeterli değildir, bundan böyle “*Ne Tür Bir Toplum İstedığımızı*” ortaya koymamız gerekmektedir.”²⁰⁹

Ekonominin çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıktığı yeni yüzyılda, fertler ve firmalar değişen finansal koşullardan yararlanmak, etkin yönetim ve yapıcı gelişme sağlamak amacıyla, giderek daha çok bankaya, daha çok piyasaya, daha çok sermayeye ihtiyaç duyar hale gelmektedirler. Bir kısım ekonomistler, doğan bu gereksinmelerinin kaynağı olarak, kapitalizm sürecini göstererek ortak bir yanılgı içinde bulunurlar. Halbuki büyümenin bu denli şiddetli yaşandığı, değişime set çizmenin imkânsız olduğu geleceğin dünya platformunda bu sav belki de yeterli bir açıklama değildir.

²⁰⁹ ROWBOTHAM. Sheila, Dreams and Dilemmas (Rüyalar ve Açmazlar), 1996 London. S.32

İş için veya kişisel bir tercih ile New Zeland' da, Tokyo' da, New York' ta, Washington' da, London' da veya Paris'te bulunan bir bireyin, bir ATM makinasının başında, kendisine ait bankomat kartı ile dijital bir aygıttan, Türkiye'ye, Türkiye'nin bir ili olan Malatya'ya ve Malatya'nın bir ilçesi olan Yeşilyurt'a, önceden adına açılmış olan, A- Bankasındaki hesabından para çekmek için ulaşması, parasız kalmanın korkunçluğundan kurtulması veya o kart ile o günkü yatırımlarına yön vermek gayesi ile yatırım hesabına girip, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)' ndaki veya Tokya veya Don Jones Borsası'ndaki x- senedi için alış veya satış emri verme özgürlüğüne sahip olması korkunç güzel bir eylem değil midir? Nihayetinde bu işlem o birey için yaklaşık üç beş dakikalık bir eylemden ibaret olup, evrenselliğin niteliğini yaşamaktan başka bir şey değildir.!

Gelecek yüzyılda, bireysel anlamda daha da ileri gelişmeler kaydedecek olan finans yapılanması, hiç bankalara gitmeden evde, işyerinde veya mobil ağızla bulunduğunuz herhangi bir yerde, tüm banka işlemlerini gerçekleştirebilecektir. Çalışmakta olduğunuz bankanın internet üzerinden açtığı sanal şubeye bağlanarak, havale, çek bozdurma, kredi alma, ödeme yapma, hesap açma/kapama, senet takibi, kambiyo işlemleri gibi yaygın bankacılık doğacaktır.

Tablo 30 İnternet Bankacılığı

Garanti'ye Hoşgeldiniz - Microsoft Internet Explorer

Adres <http://www.garanti.com.tr/>

English version is located at www.garantibank.com.tr

GARANTİ

GARANTİ BANKASI TANITIMI

YILLIK RAPOR

FINANSAL GÖSTERGELER

İNSAN KAYNAKLARI

DÖVİZ/FAİZ/FON

EKONOMİK GÖSTERGELER

GARANTİ DERGİSİ

TELEFON VE ADRESLER

GARANTİ ŞubeSiz Bankacılık

Alın Garanti / İnternet Şubesi

Garanti'den Garanti'den Kredi Kartı sahiplerine destek

Güvenli Alışveriş

Alması en kolay kredi kartı. acik

Ekonomi, globalleşme ve pradigmal sürecin üzerinde artık sınırsızdır. Çünkü bir mamulün üretilmesi için aynı ülke vatandaşlarından binlerce kişinin çalışması artık şaşırtıcı bir özellik gibi görülmemektedir. Artık üretim ve satış, sınırları ihlâl edip, sınırlarını dünyanın dışına kadar uzatmıştır. Yüzbinlerce insanın çalıştığı ve onlarca bilim adamının imzasını taşıyan, onlarca mekik, bir o kadar uydu ve platform dünyanın dışına pazarlanmamış mıdır ? Fakat bu uzak görüntüden gelecekteki ekonomiyi çıkarmak belki de şu canlı örnekte görülebilir;

“Bir Amerikan vatandaşı General Motors’ dan bir *Pontiac Le Mans* satın aldığı zaman, farkına varmadan uluslararası bir muameleye girmektedir. GM’ e ödenen 20.000 \$’dan ; 6.000.-\$’ı rutin emek ve montaj işlemleri için **Güney Kore**’ye, 3.500.-\$’ı gelişmiş komponentler (motor dingil, elektronik parçalar) için **Japonya**’ya, 1.500.-\$’ı stil verme ve tasarım mühendisliği için **Almanya**’ya, 800.-\$’ı küçük komponentler için **Taiwan, Singapur ve Japonya**’ya, 500.-\$’ı reklam ve pazarlama hizmetleri için **İngiltere**’ye ve 100.-\$’ı veri işleme için **İrlanda ve Barbados**’a gitmektedir. Geriye kalan 8.000.-\$’dan az kısmı ise, **Detroit (USA)**’teki stratejistlere, **New York (USA)**’ taki Avukat ve Bankacılara, **Washington (USA)**’ daki lobicilere, tüm ülke sathındaki sigorta ve sağlık çalışanlarına ve GM hissedarlarına; (bir çoğu Birleşik Devletlerde yaşayan, ancak giderek artmakta olan bir bölümü yabancı uyruklu olan hissedarlara) ²¹⁰ dağılmaktadır.

Bu ekonomik sirkülasyondan daha vahim olan ise, büyüyen ve güçlenen mali piyasalardır. Güçlenmenin arkasında ise dev bir sektör; hizmet verdiği çok inanılmaz bir sanayi ötesi toplum vardır. Bu konu ile ilgili olarak Michael Albert şunları söylemektedir;

“Şu anda ABD’de, bankalar, kredi kuruluşları, komisyoncular ve sigortacılar dahil olmak üzere 300.000 civarında finans ve sigorta şirketi, 200.000’i biraz aşkın emlak bürosu vardır. Bunların hepsinde yaklaşık 6.4 milyon kişi çalışmaktadır. Bütün bunların nüfus ve bölge başına birim bazında toplumsal bakımdan daha yararlı yerlere nakledilmesinin nasıl bir şey

olacağını anlayabilmek için, ABD'de toplam 10.5 milyon insan çalıştıran yalnızca 187.430 yiyecek malzemesi satan mağaza, 362.895 yeme içme yeri, 201.631 otomobil servis istasyonu olduğunu düşünün Bu sayılar piyasadaki işlevin, malların ve hizmetlerin görece büyüklüğünü gösterir.”²¹¹

Söylenenlerin tetkikinde görüleceği gibi sadece 187.430 yiyecek maddesi satan ünitenin, ortalama sattıkları mal çeşidine 500.000 çeşittir dersek 93.715.000.000 adet bir çeşitten hesaplanarak çıkmış olan tüm ünite totalına ulaşırız. Bunların üretilmesi ise dev bir sanayi gerektirir ki bu sanayi de, yukarıda verdiğimiz sanayi tesisinden farksızdır.

Müşterilerin seçenekleri son yıllarda bir patlama göstermiştir. Müşteriler 100 değişik otomobilden, 50 değişik marka portakal suyundan ve düzinelerce değişik çek ve tasarruf hesabı arasından seçim yapabilirler. Pazardaki bu kadar çok seçenek arasında ayakta kalan ve kazançlı çıkan firmalar; müşterilerin değişen çehrelerini ve tercihlerini saptayabilen veya öngörebilen, sonuçta bu beklentilere yönelik ürün ve hizmetler geliştiren firmalar olacaktır.²¹²

Nihai noktada, koca bir sanayinin işlemesi için gereken dört üretim bileşeninden en önemlisi sayılan sermaye (Capital), bu noktada önemini ortaya koymaktadır. Ülkeleri birbirine yaklaştıran, ekonominin yolunu ayarlayan, zenginliği ferahı sağlayan, üretimin asıl temelini oluşturan sermaye; tesisini ise en likidite ekonomik varlık olan “Para” ile sağlamaktadır. Peki para nasıl tesis olur ? Eğer bunu 19. yüzyılın başında sanayi devrimi esnasında veya daha yakın bir zaman olan 80 yıl önce sormuş olsaydınız size insanlar kendi gayri menkullerini veya kaynaklarını göstereceklerdi. Ama artık bugünün dünyası buna pek müsaade etmemektedir. Çünkü artık üretim yatırımı çok büyük sermaye, aşırı bilgi ve geniş bir coğrafyaya dağılmış tüketici örgüsü altındadır. Ve kesinlikle tek kişinin altından kalkacağı inancını vermemektedir.

²¹⁰ ÖZEL. Mustafa, *Küresel Rekabet*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.11

²¹¹ ALBERT. Michael ve Robin Hahnel, *Geleceğe Bakmak*, Ayrıntı Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1994, s.181

²¹² KIZILTAN. Levent, “Data Warehouse-3”, *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, 15-21 Temmuz 1996, Sayı:75, s.8

Mali piyasaların bu derece büyümelerinin altında belki de bu sınırsız akıl gelişimi yatmaktadır. Çünkü Onlarca ülkeyi bir araya getiren onların üretim datalarından finansal ihtiyaçlarına kadar belirleyen uzmanlar bu sürecin bir unsurudur ve bu unsur finansın ve finansal piyasanın oluşumunun nedenini çok iyi anlatmaktadır. Nihayetinde, bugünkü ismiyle AB (*Avrupa Birliği*) 'da finansal tesis ve birliğin nihai noktasındaki mali piyasa yapısı için yaklaşık 1500 profesyonel finans uzmanı, 4300 muhasebe bilimcisi ve binlerce akademik ünvanlı ve ikinci görev olarak üstlenmiş maliyeci, işletmeci ve iktisatçı, istatistikçi ve bunların asistan, sekreter ve veri işleme uzmanları gibi dev bir yapı ile çalışmalarını sürdürmektedir.

Bu gibi sınır-ötesi bağlantılar şu anda ileri ekonomi arasındaki uluslararası ticaretin bütünü oluşturmaktadır. Bugün;

Bill Gates tarafından yönetilen ve dünyanın en büyük yazılım firmalarından olan **Microsoft**, gelecek için; "Finans Sektörü" yazılım çalışmalarını başlatmıştır. İnternet' in artan yaygınlığı, son kullanıcıların bireysel finansal hizmetlerini İnternet üzerinden talep etmeleri bu projenin doğmasını gerekli kılmıştır.

Finans sektöründe varolan merkezi ana bilgisayar uygulamalarının gelecekte, ağ tabanlı olan şube otomasyonuna dönüştürme, gelişmeleri de gündemdedir.²¹³

Gelecekte, özellikle bankacılık alanında yüz yüze olan ilişkiler azalacak bir çok finans kurumu, gelecek yatırımlarını Future Financial Desing 'e aktarmaları da bu anlamda gündeme gelecektir.²¹⁴

III.I.2. GELECEĞİN FİNANS VE FİNANS PİYASALARINI ETKİLEYECEK VE ŞEKİLLEYECEK DİNAMİKLER

Geleceğin değişiminin altında yatan unsur, maliyetleri düşürmek, kaynak tüketimine bağımlı çevreci, düşük maliyetli kaynak ihtiyacının sağlanması, kaliteli ve special özellikli ürünlerin ortaya çıkarılması, Rekabetin ve globalite gereklerinin yerine getirilmesi ve hızlı değişim sürecine adapte

²¹³ GENÇAY. Öykü, "Microsoft, Finans Sektörüne Göz Dikti", *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 01-07 Aralık 1997, Sayı:145, s.19

²¹⁴ KAZDAĞLI. Güneş, "İş bankası' ndaki Yeni Gelişmeler ve 2024 Yılı'nın Bankacılığı", *BT/Haber Dergisi*, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Eylül - 01 Ekim 1995, Sayı:35, s.2

olunabilmesinden geçmektedir. Bu ise yüklenmiş maliyeti üzerinde olmak kaydıyla ortaya konulacak çok güçlü bir Ar-Ge desteğini gerekli kılmaktadır.

III.1.2.a. Teknoloji

Zamanın kısa tarihinin bize verdiği en önemli veri; teknolojik değişimin çok kısa bir süre içinde dünya üzerindeki etkisidir. Geleceksel olarak bilgi işlem ağlarına atıf yaparak ifade edilebilecek olan bu teknolojik yapılanma, yanında bir çok değişim ögesini de birlikte getirmiştir. Teknolojik gelişme, ekonominin daha etkin bir güç olmasını ve ülkelerin sınırlarını aşmasıyla birlikte doğan bir gelişmedir.

Bu gelişmeyle ekonominin kuralları ve işlevizasyonu yeniden yazılmıştır. Gelecekte ise, bu değişim sürecektir ve ekonominin üzerindeki teknoloji etkisi daha da artacaktır. Bu ise, daha özgün bir konu olan finans ile direkt ilintilidir. Mali piyasaların özerkliği ve liberasyonu gibi konular gelecekte insanların iş ofislerine gitmeksizin kazanacakları bir örgü niteliği alacak ve finans bu örgünün en büyük ilmeklerinden biri olacaktır.

Basit bir ifade ile, Para hareketleri ve ticari faaliyetler artık gittikçe dijital aygıtların üzerinden sağlanacak ve bu yapı elektronik ağlara teslim edilecektir.

İşletme finansınının fon kullanma çabalarını minimize etmek gayesiyle işletmelerin Organize Teknoloji Bölgeleri' ne (OTB) yönelmeleri olasıdır. Özellikle teknolojiye yaşanacak değişime ayak uydurabilmek için girişecekleri maliyetleri minimize etme çabalarının başında bu yol görülmektedir. Araştırma geliştirme giderlerinde artış daha şimdiden firmaları zorlar duruma gelmiştir. Geleceğin Finans Bilimcileri, bugünden OTB, Bilim Parkları, Teknoparklar gibi teknoloji oluşturma alanlarına kaynak ayırma ve o bölgelerde yer edinme çabalarına girmektedirler.

III.1.2.b. Değişen İş ve Sektör

Artık gittikçe üretimde; iş güvenliği ve ağır işlerde insandan faydalanma zarureti bu teknolojik değişimle ortadan kalkmaktadır. Firmalar imalat bantlarını çok az insan unsuru kullanarak, otomasyona bağlamış durumdadırlar. Üretilen iş makinaları artık bilgi işlem ağının bir parçası

niteliğindedir ve yapılan sadece, belli komutları vererek iş makinelerinin o komutları yerine getirmesini beklemektir. Bu ise işletme finansının önemli bir harcama kalemi sayılan işçi ücretlerinin azalmasını gündeme getirirken yeni teknolojilere sahip olma gerekliliğiyle ortaya çıkan Araştırma - Geliştirme veya Teknoloji Transfer etme maliyetlerini veya giderlerini gündeme getirmektedir. Yeni doğan maliyet eski maliyetten şu an için fazladır. Ancak gelecekte bu maliyetin azalacağı ön görülmektedir.

Geleceğin finansında etkin olacak diğer bir dinamik ise Değişen İş ve sektörlerdir. Geçtiğimiz yüzyıl içinde önemli olan sektör imalat sektörü iken, gelecek yüzyıl için bu dinamik hizmet sektörüne yüz çevirmiştir. Bu ise teknolojik bağımlılık içinde, iş alışkanlıklarını da değiştirecektir. İş ve işlemler için kullanılacak iş ofisleri gelecekte olmayacaktır. Okulsuz bir toplumun öncülüğünü yapan gelecek, ofis kullanma ihtiyacında ortadan kaldıracak ve sekronize ettiği finansal ihtiyaçları temelden sarsacaktır.

Sanayi devriminin yapılmasının ardında üç baskı yatmaktaydı. Bunlar, “Hızlı ve Yoğun Üretim Gerekliliği”, “Hızlı Taşıma veya Nakletme Gerekliliği” ve son olarak ta, “Zenginleşme İstek ve Arzusuydu.”

Gelecek yüzyılda ise, hızlı üretim yerini; “Special ve daha özellikli üretime”, ulaşım ve taşıma gerekliliği ise yerini; “mistik bir tembelliğe” ve son olarak zenginleşme eğilimi; “tatmin olma güdüsüne” itecektir. Bunun finansını ise aslında nakit olarak göremediğimiz “*teknoloji ve siber ağlar*” sağlayacaktır.

Yukarıda da belirttiğimiz hizmet sektöründeki gelişme bu noktada varolduğuna inandığımız tatmin olma bilinciyle yakından alakalıdır. Nihayetinde, insanlar emek sarf etmeden teknoloji sayesinde kazandıklarını hizmet alanında tüketme gayretine gireceklerdir. Bu ise özellikle para hareketlerini sağlayan ve hizmet sektörünün önemli yatırım alanlarından biri olan Bankacılığı etkileyecek ve değiştirecektir.

Kısa vadeli sıcak para piyasalarının hareketlerini kontrol altına alacak ve gelişecek olan yeni bankacılık, belli merkezlerin değil ağların altında olacaktır.

III.1.2.c. Değişen Nüfus ve Demografik Yapı

Toplum dinamiklerinin değişmesi ve farklılaşmasının geleceğin en büyük belirleyicisi olacaktır. Ortalama ömrün artması, emeklilik yaşının uzaması, işsizliğin artması özellikle işletme finansı içinde bir maliyet kalemi olarak kesilecek olan fonların doğmasını sağlayacaktır. Bu gün bir çok gelecek bilimci geleceğin demografik yapısını süzgeçlerken zorlanmakta ve bu yapıyı finanse etmenin yollarını aramaktadır.²¹⁵

Bireyselciliğin gelecekte artması ve toplumun daha bireysel olması da, işletme finansının insan fenomenine yatıracağı payın artacağını göstermektedir.

Geçmişin kıyası yapıldığında, insan unsuruna yapılan işletme yatırımının yıllık harcama tutarı geçmişte, %5 iken gelecekte bu oran %40 lara kadar çıkması muhtemel görülmektedir.

III.1.2.d. Küreselleşme, Uluslararası Anlaşmalar ve Birlikler

Gelecek Yüzyılda finans alanında yaşanacak en büyük gelişme nakit kullanımında yaşanacak azalma olacaktır. Özellikle küreselleşmenin getirisiyle oluşacak olan bu azalma, elektronik ticaretin hızlanması, uluslararası ticari entegrasyonların ve anlaşmaların devreye girmesiyle güçlenecektir. Bu gün artık sayısal para, akıllı kartlar, telaffuz edilmeye başlanmıştır. Kaydi paranın daha yaygınlık kazanacağı gelecek yüzyıl piyasalarında nakit taşıma ve yönlendirme kolaylığı olacak ve finansal yönetim rahatlayacaktır.

Finansın Geleceğinin belki de en büyük belirleyicisi küreselleşme ögesinin altında yatmaktadır.

MAI * (Multilateral Agreement on Investment) ÇTYA – “**Çok Tarafli Yatırım Anlaşması**” küresel sanayi ve ticaret girişimi için yeni bir yapılanma olarak ifade edilmektedir. Bu anlaşma metni ülkelere şunları getirecektir;

²¹⁵ **DURNING. Alan, Ne Kadarı Yeterli?**, (Çev. Sinem Çağlayan), TÜBİTAK – TEMA Vakfı Yayınları, Ankara, Haziran 1998, s.13

* **MAI**, OECD tarafından hazırlanan ve uluslar arası Ticari ve Sanayi yatırım esaslarını belirleyen anlaşma metnidir. OECD ye üye 29 devletin ortak çalışması ile hazırlanmıştır. Bu ülkeler arasında Türkiye’de vardır. **MAI**, 21. Yüzyılın Ticari Anayasası olarak ifade edilmektedir.

- Yerli yatırımcılar için sağlanan tüm hak ve olanaklar yabancı yatırımcılara da tanınacaktır.
- Bir yatırımın kurulması, satın alınması, genişletilmesi, yönetilmesi ve işletilmesiyle ilgili ihracat ve ithalatta karşılaşılan tüm zorluklar kaldırılacaktır.
- Yatırımcıların ve yönetici, uzman gibi personelin yatırım yapılan ülkelere kısıtsız girmesi veya çalışma izni olmaması gibi kısıntılar kaldırılacaktır. Üst yöneticilerinde yatırım yapılan ülke vatandaşı olma zorunluluğu aranmayacaktır.
- Yabancı yatırımcıya, ürettiği mal ve hizmetlerin belli bir kısmını ihraç etme, teknoloji transfer etme, yatırım yapılan ülke vatandaşlarına istihdam sağlama, belli bir üretim, yatırım, araştırma ve geliştirme düzeyine ulaşma koşulları aranmayacaktır.
- Hükümetlerin özelleştirilmiş varlıklar ve alanlar üzerindeki denetimleri kontrol düzeyinde sürdürülmeyecektir.
- Yabancı şirketlerin, devletçe işletilen tekellere girme yoğunluğu sağlanarak kolaylaştırıcı düzenlemeler getirilmelidir.
- Sübvansiyon ve hibe gibi yatırım teşvikleri ülke yada mülkiyete göre kısıtlanamayacaktır. Bu kapsamda yabancı ve yerli ayrımı da yapılamayacaktır.
- Bir yatırım adil bir tazminat ödenmeden kamulaştırılmayacaktır. Yatırımcılar, başlangıç sermayesini ve yatırımlardan elde ettikleri getirileri serbestçe transfer edebileceklerdir.
- Anlaşmazlık durumunda, danışmanlara gidilecek, bir sonraki aşamada tavsiye almak üzere konu Taraflar Grubu 'na götürülecektir. Son aşamada ise, eğer gerekli görülürse, konu bir mahkeme önünde tahkime sunulacaktır.²¹⁶

²¹⁶ ARAL. Erol ve Erol KARABULUT, "MAI Oyuna Yeni Kurallar", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Mayıs, 1998, s.62

III.1.3. DEĞİŞEN FİNANSIN ÇEHRESİ

III.1.3.a. Finansal Liberalleşme

Dünya ekonomisinde son on yılda yaşanan en önemli yapısal değişimlerden birisi "**Finansal Liberalleşme**" dir. Bu yapısal değişiklik, gelişmiş ülkelerde özellikle uzun dönemli faiz oranlarının düşmesine, gelişmekte olan ülkelerde ise faiz oranlarının yükselmesiyle birlikte sermaye hareketlerin de büyük değişimlerin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Ancak, bu hareketlilik en azından 1990 - 1997 yılları arasında istenilen doruk noktaya ulaşmamıştır. Ancak, gelecekte uluslararası sermaye hareketleri daha hızlı ve yoğun bir şekilde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu bekleş gündeme yeni bir soruyu taşımıştır. Bu soru, sermaye hareketlerinin serbestleşmesinin faydası veya getirileri risklerinden az mıdır yoksa çok mudur?

Finansal liberalleşme, tasarrufların küresel düzeyde etkin dağılımıdır. Bu dağılım kaynakların üretken kullanımını sağlamakta, ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır. Kaynakların yerel aktörler tarafından ekonomiye yatırılmasıyla bu katkı sağlamaktadır. Bu ise portföy dağılımı ve risk yönetimi için yeni olanaklar gündeme getirmektedir.²¹⁷

Finansal liberalleşmenin getirdiği iki önemli risk bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, uluslararası sermaye hareketlerinin makro - ekonomik politikalara, bankacılık sistemine ve beklenmedik ekonomik, politik gelişmelere aşırı duyarlı olmasıdır. Bu faktördeki olumsuz gelişmeler sermaye kaçışına, olumlu gelişmeler ise, sermaye akımına neden olmaktadır. Sermaye kaçışı yerli paranın aşırı değer kaybına yol açarak finansal krizleri ortaya çıkarmaktadır. İkinci risk ise, özellikle yanlış politikalara tepkinin (sermaye kaçışı) aşırı boyutlara çıkması ve bazı durumlarda gereğinden çok uzun sürmesidir. Bunun bir uzantısı da bir piyasa ya da ülkedeki tepkinin bulaşıcı etkiler (Contagion Effects) yoluyla diğer piyasa ve ülkelere yayılmasıdır.

²¹⁷ Stanlay FISCHER, IMF Başkan Yardımcısı. (www.hazine.gov.tr/duyurular.html)

Bu riskler esas alındığında, gerekli olan bazı politikaların uygulamaya konulması gerekecektir. Gelecekte, bu politikalar gündeme hızlıca oturacaktır. Bunlar,

- a. İstikrarlı büyümeyi sağlayacak makro ekonomik politikalar.
- b. Finansal sistemin güçlendirilmesine yönelik politikalar.
- c. Sermaye hareketlerinde aşama, aşama serbestleşmeye geçilmesi.
- d. Piyasaları denetleyecek ve bilgi akışını sağlayacak kurumların oluşturulması.
- e. Krize giren ekonomilerin finansal olarak desteklenmesi olarak telâffuz edilmektedir.²¹⁸

III.1.3.b. Finansal İşlemlerde Gerçekleşmesi Muhtemel Gelişmeler

Gelecekteki Teknolojilerin Gelişimiyle Finansal Kurumlarda işlem kolaylığı sağlanabilecektir. Veri ve bilgi transfer koşullarını sağlayan bu teknolojiler,

- a. Hisse senedi, Gelir Ortaklığı Senedi, Sabit Getirili Menkul Kıymet, alım ve satım işlemlerini, emanet giriş çıkış modellerinin temeli olması beklenmektedir.
- b. Sistemde bürokrasi ve bürokrasiye dayalı kağıt enflasyonu ortadan kalkacaktır.
- c. İç ve dış raporlar kurulacak bilgisayar sistemleri tarafında otomatik olarak üretilebilecektir.
- d. Her türlü alım ve satım işlemin yapılması ve gerekirse iptalinin veya onay yoksunluğunun gün içinde belirtilebilmesi sağlanabilecektir.
- e. İşlem türüne göre, işlem bazında ve/veya grup bazında; kâr/zarar sistemce otomatik olarak hesaplanabilecektir.
- f. Müşteri bakiyesini (Emanet/Cari hesap) terse dönüştüren işlemler yetki onayı almadan sistemce kayıtlanacak, onaydan sonra gereği muhasebe ve finansal kayıtları tamamlanabilecektir.

²¹⁸ ASLANOĞLU, Erhan, "Finansal Liberalleşme ve IMF", AD Business Dergisi Notebook Eki, Milliyet Yayınları, Şubat 1998, Sayı:3. s.29-31

- g. Sisteme Valörlü işlem girilebilecek, muhasebe kayıtları valör gününde otomatik olarak sistem tarafından yapılabilecek ve işlem güncelleştirilebilecektir.
- h. Bağlı şubelerin repo talepleri, tali sistemlerden merkezi sisteme iletilip, onaylanabilecek, onaylanmış teklifler işleme alınabilecektir.
- i. Tüm işlemler gelecekte istatistiki alanlarda kullanılmak üzere modlanıp kodlanabilecektir.
- j. Parametrik nitelikte olan yeni gelişmeler, programlarda fazla değişiklik yapılmadan entegre ve monte edilebilecek, kullanım özellik ve spesifikasyonları artırılabilir.
- k. Döviz endeksli kağıtlar sistemde takip edilebilecektir.
- l. Ödenmiş, iptal edilmiş, yasaklı senet ve çekler, sistem tarafından sorgulanıp, sunumları ve işlemleri yapılabilecektir.
- m. Müşteri emanetinde bulunan senet ve çeklerin, vade dağılımı, istemi ve ödemeleri yapılabilecek, muhasebe veri dosyalarına aktarımı sağlanabilecektir.
- n. Müşteri emanetindeki kıymetlere nominal bazda bloke konulabilecek * veya kaldırılabilir.
- o. Günlük fiyat, oran, kur bazında, müşteri portföyünün izlenmesi sağlanabilecektir.
- p. Portföyde bulunan hisse senetlerinin bedelli ve bedelsiz sermaye artırımları sistem tarafından otomatik olarak yapılabilecektir.
- q. Geçmişe dönük, belli tarihler arası alım satım işlemleri incelenip raporlanabileceği gibi istatistiki tahminleri geleceğe yönelik olarak raporlanabilecektir.
- r. Vergi ve diğer rutin veya oransal ödemeler otomatik olarak yapılabilecektir.
- s. Reeskont ve vade öncesi değer tespitleri otomatik olarak günlük, hatta saatlik olarak yapılabilecektir.²¹⁹

* Kredili işlemlerde, kurumun açığa düşmemesi için müşteri alımına oran dahilinde blokeli işlem yaptırması açısından sistem kendine has uygulamalar yapabilecektir.

²¹⁹ KAYACAN, Levent, "Yatırım Bankacılığında On-Line İşlem Kolaylıkları", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 18-24 Eylül 1995, Sayı:34, s.8

III.1.3.c. Geleceğin Para Trafığı;

Geleceğin finans gelişmelerinin başında dünya fon trafiği gelmektedir. Şu anda 24 saat çalışan fon akımı, gelecekte, bin kat daha fazla bir yoğunlukla 24 saat daha etkili çalışma gündemdedir.

Uluslararası, uzun ve kısa zamanlı fon trafiğinde, bugün 24 saat içinde dönen para miktarı 880 Milyar ABD Dolarıdır. Gelecekte, elektronik fon kullanımında beklenen artışta hesaba katıldığında, çok yoğun kapsamlı bir fon trafiğinin yaşanacağı daha iyi anlaşılacaktır.

Sadece kısa zamanlı para piyasalarında değil uzun dönemli yarı kısa yarı uzun vadeli fon değişimlerinin de değişeceği hesaba katıldığında, Menkul Kıymetler Borsaları, Future Piyasalar, Döviz Piyasaları, Option Piyasaları gibi fon piyasalarının devir kabiliyetleri de geleceksel olarak hesaba katıldığında, artış inanılmaz bir rakama ulaşacaktır.²²⁰

III.1.3.d. Finansal İletişim

Amerika'da yapılan araştırmalar, firma değerinin artırılması çabasının başarısını finansal iletişimin sağlanmasıyla gerçekleştirebileceğini ortaya koymuştur.

Firmaların finansal verilerinin sır gibi saklandığı veya korunduğu yapılar, şirketlerin değer artırma çabalarına yeterli katkıyı vermemektedir. Şirketlerin hisse bazındaki artışlarının ve kamuoyu önündeki değer ve imaj misyonun oturması ise, uzmanlar tarafından, Amerika'da yeni, yeni oluşan bir uzmanlık dalı olan "Finansal İletişim" ile sağlanması yönünde trendler ortaya koymaktadır.

Bu anlamda, **Finansal İletişim**, "*firmayla toplum arasında güvene dayalı bir ilişki kurmak ve şirketin uzun dönemde değerini maksimizasyon etme çabası*" olarak tarif edilebilir. Finansal İletişim anlayışında, firmaların şeffaflaşması, tüketici - firma konseptiğinin sağlanması ana ilke olarak kabul edilmektedir.

Daha geniş bir anlatımla Finansal İletişim, firmanın her adımında, toplumu bilgilendirilmesi şeklinde şekillenmektedir. Çevresel aktivitelere

²²⁰ CAPITAL., "Dünya Para Trafığının 24 Saati", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Mayıs 1995, Yıl:3, Sayı:5, s.146-147

katılma, çalışanların şirkete olan bağlılıkların artırılması, yatırımcı kuruluşun borsa ilişkilerinin ve anlatımlarının gerçekleştirilmesi, borsa analistleri, aracı kurumlara kurulacak iletişimler, firmaların kısa, orta ve uzun dönemli proje, plan ve uygulama çalışmalarının aksettirilmesi gibi çalışmalar, gelecekte finansal iletişim temellerini ve firma değer maksimizasyonunun unsurlarını ihtiva edecektir.²²¹

III.1.3.e. Elektronik Para ve Ödeme Araçları

Nakit sıkıntısı, bozuk para yokluğu, gibi problemler, altyapısı şimdiden hazırlanmaya başlanan, geleceğin alış verişinde, problem olmaktan çıkacaktır. Nakit ödemenin tamamen ortadan kalkacağını ifade eden uzmanlar, deri cüzdanların yerini, elektronik cüzdanların alacağından bahsetmektedirler.²²²

Bugün bir benzerini, şehir içi otobüslerde uygulamaya konulan, otobüs elektronik biletlerinde gördüğümüz, bireysel segmetlere yönelik elektronik cüzdanlar gelişim aşamasındadır. Bu yöntemle, çalışmanın karşılığının (*elektronik cüzdan yükleyicilerinin datalarına yüklenmiş maaş ve ücret tutarlarının*), elektronik cüzdanlara yüklenmekten ibaret olacaktır. Kullanımı gerektiğinde ise, okuyucular veya tarayıcılar sayesinde kullanım miktarı kadar olan tutar cüzdandan düşülecektir.

Parekende alış verişe yeni bir boyut getirecek olan elektronik cüzdanlar, ödeme kartlarının yeni segmenti olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Ödeme sistemlerinde bir devrim oluşturacak olan "Clip" kart * teknolojiyle birlikte, gelecekte, ödemeler kayıt üzerinde olacağından kara para ve/veya kayıt dışı kalmak gibi sistem dışı uygulamalar ortadan kalkacaktır.

Gelecekte, yaşanacak olan bu değişimle, Clip kartlarla, uluslararası entegrasyon çalışmalarının kolaylaşacağı, finans sisteminin globalleşmesinin yaygınlaşacağı savunulmaktadır.

²²¹ **ERMİŞ. Özlem**, "Halkla İlişkilerde Yeni Trend Finansal İletişim", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Eylül 1997, s.122-123

²²² **TÜZMEN. Kürşad**, "Elektronik Ticaret", İGEME'DEN BAKIŞ Dergisi, İGEME Yayını, Ekim-Aralık 1997, s.6

Finansal alanda da yeni unsurlar getirecek olan bu değişim, küreselleşmeye meyilli olarak, sınırların kalkması, pazarların genişlemesi nedeniyle, alışverişlerde, parasal bazlı diğer işlemlerde, farklı para birimlerinden ödeme yapma veya ödeme alma sıkıntısını da ortadan kaldıracaktır. Bu teknoloji ile, birden fazla para birimi ile ödeme yapabilme imkânı sağlanacaktır. Tüketici kendi para biriminden karta yükleme yapabilecek, farklı paralardan tekrar para talep edebilecek veya ödeme yapabilecektir.

Ayrıca bu sistemle nakitsiz kalma sıkıntısı da elimine edilmektedir. Gelecekte, çok birimle ödeyebilme fonksiyonu, kredi ve ödeme kartlarına eklenecek, böylece işletme bazında alacak riski ortadan kalkacaktır.

Bu teknoloji ile;

- a. Çok basit olarak, banka ya da kredi kart hesabından. ATM * 'lerden veya On-Line Clip Terminallerden kartlara yükleme yapılabilir, ödeme ve isteme daha rahat ve hızlı şekilde sağlanabilecektir.
- b. Alışverişler sırasında, limitsiz kalma, ortadan kalkacaktır.
- c. Farklı bankalardan alınan kartlar ile, karttan karta para transferi sağlanabilecektir.
- d. Elektronik cüzdanınızdaki farklı para birimleri aynı kart üzerinde konvertibilite edilebilecektir.²²³

III.1.3.f. Para Piyasalarının Kurumları Olan; Bankaların Geleceği.

III.1.3.f.1. Ev Bankacılığı (Home Banking)

Altyapısı bugünden hazırlanan bir diğer finansal gelişim ise, teknolojiye hız veren bankacılığın son gözdesi olan; **“Home Banking”** dir. Elektronik Bank (E Bank) sisteminin son çılgınlığı olan “Home Banking”, bankaların, global rekabette ön plana çıkmak, maliyetleri düşürmek * ve

* **Clip Card Teknoloji**, sadece ödeme aracı olarak kullanılmayacaktır. Bu teknoloji ile kişisel bilgiler de, pasaport, nüfus cüzdanı, ehliyet gibi kimliklerde toplanacaktır.

* **ATM**, “Automated Teller Machines”

²²³ **BUGDAYCI. Ahmet**, “Elektronik Para Tedavüle Çıkıyor”, Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Temmuz 1996, Yıl:4, Sayı:7. s.124-125

* European Bank'ın yaptığı bir araştırmaya göre, elektronik bankacılık hizmeti, geleneksel bankacılığa göre maliyetleri %75 oranında düşürmektedir.

müşteri memnuniyetini sağlamaya dönük olarak, şubeleri ortadan kaldırarak, “Sanal Şube” oluşturmaya yönelik çalışmanın ismidir.

“İnteraktif Bankacılık” ismi ile de anılan bu faaliyetin sonucu, bankaların iş yükünün azalması, şube ve personel tasarrufu sağlayarak maliyetleri düşürmesi gibi avantajlarla sınırlı değildir. Müşterilerin kuyrukta sıra bekleme sıkıntısı gibi müşteri tatminsizliğine dayanan niteliksiz iş uygulamalarını da ortadan kaldırdığı için, geleceğin önemli kavramlarından olan “hız” anlayışını da desteklediğinden önem arz etmektedir.²²⁴

Tablo 31 İnternette Bankacılık Hizmetleri

GARANTİ

Ticari Bankacılık

- Hizmetler
- Finansman
- Dış Ticaret ve Finansman
- Yatırım
- Sigorta

Bireysel Bankacılık

Kurumsal Bankacılık

İş Sahibi Destek Programı

GARANTİ

Kurumsal Bankacılık

- Nakit Yönetimi
- Risk Yönetimi
- Dış Ticaret Finansmanı
- Kurumsal Finansman
- Ülke Kredileri
- IFC ve Dünya Bankası Kredileri
- Sendikasyon Kredileri
- Yurtdışı Tahvil İhracı
- Kredi Alım/Satımı
- Menkul Kıymetleştirme
- Ticari Bankacılık Ürünleri

GARANTİ

Bireysel Bankacılık

- Yatırım Ürünleri ve Yatırım Merkezleri
- Krediler
- Kredi ve Banka Kartları
- Nakit Yönetimi Hesabı
- Garanti Kolaylıkları
- Sigorta
- ALO Garanti Elektronik

Bu sistemle, bütün bankacılık işlemleri, evlerde bulunan PC' ler aracılığıyla yapılabilmektedir.

²²⁴ EKİNCİ, İbrahim, “Bankacılıkta Sanal Dönem”, *Power Ekonomi Dergisi*, Sabah Yayıncılık, Eylül 1997, s.90-91

Geleceğin en uygun bankacılık sistemi olarak öngörülen “Home Banking” çalışması, zamanın ön plana çıktığı gelecekte, istenilen zamanda istenilen bankacılık hizmetinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu yolla bankacılık şube sayısının artacağı ve kullanımının ve erişiminin de eskisine nazaran artacağı hesaplanmaktadır.

Geleceğe yönelik bankacılık çalışmalarında, ev bankacılığından sonra göze batan diğer bir uygulama ise, “**Multimedia Banking**” sistemidir. Bu sistem daha çok bir yazılım unsuru olup, banka çalışma faaliyetlerinde, müşterinin banka işlemlerini daha rahat kullanmasına imkân verecektir.²²⁵

III.1.3.f.ii. Sanal Bankalar.

İlk olarak, “Otomatik Vezne Makineleri (ATM)” ile şube dışına çıkan bankacılık işlemleri, “Mağazadaki Satış Terminalleri (POS *)” ile genişlemiştir. Ardından hesap ile ilgili bilgi almak veya ödemeleri düzenlemek için “Posta Telefon Hizmetleri” kullanılmaya başlanmıştır.

Böylece dünya çapında şubesiz bankacılık işlemlerinin startı verilmiştir. Bu gelişmenin son ayağı, ise “Ev Bankacılığı (Home Banking)” uygulamasıdır.

Hali hazırda, ev bankacılığı hizmetleri için üç sunum seçeneği söz konusudur;

1. Müşterinin evindeki **PC** ile erişilecek hizmetler. (Multimedia Banking)
2. Müşterinin evindeki **Telefonu** ile erişilecek hizmetler. (Tele Banking)
3. Müşterinin evindeki **Akıllı Telefon** ile erişilebilecek hizmetler. (Home Banking)

Bu düzeneklerin tesisi için ise, üç bileşen söz konusudur;

- a. Müşteri Arayüzü; Telefon, Akıllı Telefon (Smartphone)
- b. Etkileşimli Sesli Cevap Sistemi (IVR) ve bu sistemin ana sistem bağlantısı.
- c. Yapılacak çağrılarını karşılamak üzere Posta İşletmesi telefon bağlantısı.²²⁶

Gelecekte sesli iletişim sistemlerinde; zaman sınırı olmaksızın iletişim, müşterinin kendisini tanıtmayı gereğinin ortadan kalkarak ses tanıtlama

²²⁵ ÖZTÜRK. Banu, “Her Eve Bir Banka Şubesi”, Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Ağustos 1996, Yıl:4, Sayı:8. s.114-115

* POS, “Point Of Sale”

²²⁶ URAL. Coşkun, “Ev Bankacılığı (Home Banking)”, BT/ Haber Dergisi, Bankacılık Özel Eki, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 7 Ağustos 1995, s.26-27

yapacak kontrol ünitelerinin kurulması, müşterinin görüntüsel veya parmak izi tanıma sistemleri devreye girecek etkileşimli Cevaplama üniteleri sadece ses temelli olmayıp, görüntü, parmak izi, ağırlık, nem, ısı gibi fenomenlere göre düzenlenip hizmet verimi sağlanacaktır.

Tablo 32 İnternet Bankacılık Uygulama Arayüzü

Garanti İnternet Bankacılığı - Microsoft İnternet Explorer

Dosya Düzen Görünüm Git Sık Kullanılanlar Yardım

Geri İleri Dur Yenile Giriş Ara Sık Geçmiş Kanallar Tam Ekran Posta Yazı Tipleri Yazdır Düzen

Adres <https://www.garanti.com.tr/i-sube/index.html>

GARANTİ İnternet Bankacılığı

HESAP BİLGİ İŞLEMLERİ

[Hesaplar](#) [Yatırım Hesapları](#) [Tüketici Kredisi Ödeme Planı](#)

YATIRIM İŞLEMLERİ

[Fon İşlemleri](#) [REPO](#) [E.L.M.A. Parametreleri](#)

[Döviz Alış](#) [Döviz Satış](#)

HİSSE SENEDİ İŞLEMLERİ

[Alış/Satış Emri](#) [Emir Görüntüleme](#)

KREDİ KARTI İŞLEMLERİ

[Ekstre Bilgileri](#) [Kart Borcu Ödeme](#) [BENKAR Ödemesi](#)

PARA TRANSFERLERİ

[Hesaplar Arası Havale](#) [Başka Hesaba Havale](#) [İsme Havale](#)

[E.F.T.](#)

FATURA İŞLEMLERİ

[Sözleşmeli Fatura Ödeme](#) [Tesisat No İle Fatura Ödeme](#) [Fatura Görüntüleme](#)

ÜNİVERSİTE İŞLEMLERİ

[Harç Ödemeleri](#)

DİĞER İŞLEMLER

[Şifre Değişikliği](#) [Çıkış](#)

III.1.3.f.iii. Financial (Capital) Central (Finans Merkezleri)

Gelecekte karşımıza, bugün bir benzerini Carefour, Capitol gibi iş merkezleri şeklinde gördüğümüz, Finans Merkezleri çıkacaktır.

Bu merkezler tüm bankacılık faaliyetlerini verebileceği gibi yatırım bankacılığı hizmetini de sunacaktır. İleri sibernetik araçların olacağı bu iş merkezlerinde her türlü fon transferleri gerçekleştirilebilecek ve tüm bankacılık hizmetlerini verebilecektir.

III.1.3.f.iv. Bankaların Değişimi

Finans dünyasının, kısa vadeli kaynak havuzları olarak bakılan bankalar, geleceğin gözde kolları arasındadır. Fon sağlama yanında, fonların işlevleştirilmesinde de önemli bir yere sahip olan bankalar, gelecekte, aşırı hizmet ve her yerde her zaman olabilme yönünde yapılanmalarını sürdürmektedirler.

Özellikle gelişen ve değişen konjonktür sayesinde bankalar, insan kaynakları yönetiminden organizasyonel yapılanmaya kadar bir çok değişik çalışmayı bir arada yürütmektedirler. Bu verilere göre geleceğin bankaları şu değişimleri sağlayacak ve geleceksel boyuta taşınacaklardır.

1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları yönetiminde, her kişi kendi işinin lideri olacak, isteğe dayalı çalışma prensipleri geliştirilecektir.
2. Hiyerarşi kavramı bankacılıkta bir handikaptır. İstenilen kişiye, istenilen zaman ulaşmayı engeller bu sebeple, hiyerarşi daralacak ve iletişim iç yönetsel olarak artacaktır.
3. Ekip çalışması hizmetin kalitesinin en önemli unsurudur. Bunun için ekip çalışmasına önem verilecektir.
4. Hizmet sektöründe, tutundurma ve pazarlayabilme çabası ilkedir. O yüzden Reklam faaliyetleri geleneksel boyutların dışına çıkacak, müşteri temelli destekleme faaliyetleri esas alınacaktır.
5. Teknoloji geleceğin hayati kavramıdır. Bankacılık, teknoloji ile evlenecektir. Bu sebeple teknolojinin yayılacağı ve devingenliğini artırılacak, ortamlar (Teknoloji Merkezleri) oluşturulacaktır.

6. Finans sektörü, bir yapılanma ve bir kültür işidir. Temelinde eğitim ve kültür iklimi vardır. Buna dayılı değişim ve iklimlendirmelere cevap verecek bir nitelik kazandırılacaktır.
7. "Bireysel Bankacılık" geleceğin unsurudur. Buna göre yapılanma sağlanacaktır.
8. Değişim süreklidir. Bankacılık değişimin merkezi olmak zorunda kalacaktır.
9. Sanayileşme ve teknolojileşme bankaları piyasanın içine gün geçtikçe daha fazla almaktadır. Bu sebeple global banka anlayışına geçilecektir.²²⁷

Geleceğin bankası ve bankacılığın şekillenmesiyle ilgili olarak *Bank Marketing Dergisi*, Eylül 1991 dönemli sayısında, "**2015 Yılında Bankacılık**" isimli bir çalışmayı yayınlamıştır. Çalışmada, Çeşitli bankalarda görevli üst düzey yöneticiler sorgulamış ve çalışmaya ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir.

Bütün kısa vadeli olumsuzluklara rağmen yöneticiler uzun vadede beklenen olumlu gelişmelerin ümit verici olduğunu ifade etmektedirler. Bankacılar, uzun dönemli çalışma gereği, rekabetin gelecekte oluşacak birleşmeler ve yabancı bankaların piyasaya girmesiyle daha çetin olacağı ve bu yönlü kalmak kaydıyla kârlılığın kendi kendine gelişemeyeceğini, bazı faaliyet alanlarının ise belirsiz hale geleceğini bu nedenle de ihtisaslaşmış ve kurumsallaşmasını tamamlamamış olanların piyasada kalamayacaklarını vurgulamaktadırlar. (Bkz. Tablo 33)

Genel anlamda 2015 yılı ile ilgili tahmini öncelikler Tablo 31 'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre; (i) Satılma yoluyla büyüme, (ii) Müşteri hizmetleri, (iii) Etkili pazar bölümlenmesi. Kısa vadeli yaklaşımlardan farklı olacağını belirtmiştir. **Finansal Yönetim**, 2015 bankacılığının temeline yerleştirilmiştir. Bunun yanında Bankaların gelecekte beklenen gelir durumlarını etkileyecek faktörlerde araştırmaya konu edilmiştir. Tablo 36 'de bankaların gelecekteki gelirlerini etkileyecek faktörler sunulmuştur.

Yapılan çalışmada stratejik ve alternatif stratejiler üzerine de bir yoğunlaşma getirilmiştir. Fazla farklı olmamak kaydıyla Radikal Yaklaşımlar,

²²⁷ KARATAŞ, Ayfer, "Finans Star 'ından Bankacılık Dersleri", *Power Ekonomi Dergisi*, Sabah Yayıncılık, Eylül 1997, s.84-89

gelecek açısından daha öncelikli olarak ele alınıp kabul görmüştür. Bununla birlikte; Pazarda etkinliğin sağlanması ve bu yönlü bölümlenmeye, müşteri istek ve taleplerini geleceksel olarak tahmin yorum ve kabullenmeye, Pazara dayalı olmaksızın düşük maliyetleme sağlamaya ve kurumların geleceğe dönük olarak yeniden yapılanmalarının tesis edilmesine gereklilik olduğu ve bunun Alternatif Stratejiler halinde uygulamaya sokulmasının gerekliliği doğmuştur (Bkz. Tablo 35)

Tüm çalışmanın sonuç kısmında ise, 2015 yılına gelinmesine henüz 17 yıl varken, bu süre stratejik açıdan kısa bir zaman süresi olduğu özetlenmiştir. Geleceksel olarak belirleyici etkiye sahip olmak istiyorsak, değişmekte olan yapıyla gelen değişimi görme, algılama ve sonuçlarını uygulamaya dökme eğiliminde olmamız gerekeceği kurgulanmıştır.²²⁸

III.1.3.g. Finans Fonksiyonu' nun Değişimi

Gelecek, Her şeyde olduğu gibi Finans ve Finansal çabaların tümünü de etkilemiştir. Geleceğin finansal çabasının içinde yalnız işletme içi veya yalnız işletme dışı veya diğer bir anlamda; hem işletme dışı hem de işletme içi birlikteliği gibi bir inceleme veya analizleme çalışması yoktur.

Bilgi, teknoloji ve küreselleşme; finans fonksiyonunu sayılan bu çabaların dışına çıkarmıştır. Salt İşletmelerin, aktifleri veya salt pasiflerinin yönetimi de geleceğin finansal yapısının dışındadır.

Kısaca, gelecekte Finans Fonksiyonu nitel olmaktan çok nicel bir hal alacaktır. Bundan önceki bölümlerde anlatılanlardan çıkarılabileceği gibi geleceğin finans fonksiyonu değişime ve gelişime ayak uydurma işlevinin en iyi şekilde yürütülebilmesinde yatmaktadır. Bu ise finansın, fonksiyonel olarak departmanlaştırılmasını gündeme getirmiştir. Tablo - 37 de finans fonksiyonunun gelecekte alacağı fonksiyonel departmanlaşma görülmektedir.

²²⁸ SÜREK. M. Korhan, "2015 Yılında Bankacılık ve Pazarlamanın Önemi", Bankacılar Dergisi, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Sayı: 14, Temmuz 1994, s.48-52

Tablo 33 Bankacılığın Geleceği için Kısa ve Uzun Vadeli Değerlendirmeler *

Çok Önemli		
Öncelikler	1991	2015
1	Kârlılığı Sürdürme	Hizmet Kalitesi
2	Kredi Portföyü Yönetimi	Kârlılığı Sürdürme
3	Hizmet Kalitesi	Pazar/Müşteri Üzerinde Yoğunlaşma
4	Bölgesel Ekonomi	İşlemler/Sistemler/Teknoloji
5	Maliyet Yönetimi / Harcamaları Kısma	Kredi Portföyü Yönetimi
6	Düşen Gelirler / Zor Duruma Düşme	Verimliliği Artırma
7	Pazar/Müşteri Üzerine Yoğunlaşma	Rekabet Gücü İçin Yatırım Yapma
8	Sermaye Yeterliliği	Borsa Değeri
9	Borsa Değeri	Aktif - Pasif Yönetimi
10	Endüstri Kapasite Fazlası	Elektronik Bankacılık

Az Önemli		
Öncelikler	1991	2015
35	Ülke Çapında Bankacılık	Rasyonel Olmayan Fiyatlandırma
36	Coğrafi Genişleme	Genişletilmiş Menkul Kıymet Sigortacılık
37	Bilanço Dışı Düzenlemeler	Endüstri Kapasite Fazlası
38	Elektronik Bankacılık	Bilanço Dışı Düzenlemeler
39	Genişletilmiş Menkul Kıymet/Sigorta	Yerel Bankaların Kurulması
40	Enflasyon	Müşteri Kaybı Düşen Gelirler/Zor Duruma Düşmeler
41	Yeni Sermaye Kaynakları	Coğrafi Genişleme
42	Birleşmenin Önlenmesi	Endüstride Birleşmeler
43	Ekonomik Evrenselleşme	Ülke Çapında Bankacılık
44	Uluslararası Bankacılık	Birleşmelerin Önlenmesi

Kaynak : SÜREK. M. Korhan, "2015 Yılında Bankacılık ve Pazarlamanın Önemi", *Bankacılar Dergisi*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Sayı: 14, Temmuz 1994, s.48

* Bank Marketing Dergisi' nin Eylül 1991 yılında yayımladığı ve aynı yıl içinde hazırladığı "2015 Yılında Bankacılık ve Muhtemel Gelişmeler" çalışmasından alınmıştır. Bu çalışmada banka çalışanlarına öncelikli 44 seçeneği sıralamaları istenmiştir.

Tablo 34 2015 Yılında Stratejik Öncelikler**Çok Öncelikli**

- a. Müşteri hizmetleri.
- b. Satınalma yoluyla büyüme.
- c. Satış / pazarlama olanakları.
- d. Etkili Pazar Bölümlenmesi.

Öncelikli

- a. İhtisasa dayalı işlerde stratejik yoğunlaşma.
- b. Teknolojiyi artan ölçüde kullanma.
- c. İş konularını yeniden yapılandırma
- d. Ürün sayısını artırma.
- e. Bağımsız kalma.
- f. Faaliyet giderlerini azaltma.

Az Öncelikli

- a. Yatırım kredilerinin büyümesi.
- b. Saldırgan ücret ve komisyon politikası.
- c. Aktif portföyü çeşitlendirme.
- d. Düşük maliyetle kaynak bulma.
- e. Eğitim ve geliştirme.
- f. Finansal Yönetim metotları
- g. Başka kurumlarla anlaşma stratejileri.

Tablo 35 Alternatif Stratejik Yaklaşımlar**Pazarlama Gücü**

Stratejik olarak bu konuda bankacılık endüstrisini en fazla zorlayacak olan konu pazar/müşteri yaklaşımının geliştirilmesidir.

Maliyet Avantajı Sağlama

Mevduat toplama sisteminin maliyet yapısını günün koşullarına göre ayarlamak en zor performans alanlarından biri olacaktır.

Yeni teknolojileri uygulamaya koymak, yeni bankaları defter değerinden fazla ücret ödeyerek, satınalma isteklerini frenlemek endüstri için stratejik mücadele alanları olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal Yeniden Yapılanma

Bankacılık üzerindeki en önemli baskı, kredi portföyünü çeşitlendirmek, yeni alanlara yönlendirmek ve kredi riskini yönetmek ihtiyacıdır.

Para kazanan aktiflerin yeterli seviyede yüksek getiri sağlaması ve endüstri rasyolarına uygun seviyede düşük risk stratejik zorlama olarak endüstrinin kendisini test edeceği diğer bir husus olacaktır.

Kaynak : SÜREK. M. Korhan, "2015 Yılında Bankacılık ve Pazarlamanın Önemi", Bankacılar Dergisi, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Sayı: 14, Temmuz 1994, s.49

Tablo 36 Bankacılığın Gelecekteki Gelir Durumunu Tayin Edecek Faktörler.

Geleneksel Yaklaşım

- Çekli hesaplar ve krediler gibi ürünler bankacılık endüstrisinin ana faaliyet alanı olacaktır.
- Ana gelir krediler ve tüketici kredilerinden sağlanacaktır.

İyimser Yaklaşım

- Bankalar geleneksel olmayan komisyonlu işlerden para kazanacaklardır.
- Kredi ve faiz kârına dayalı gelirlerden önemli ölçüde uzaklaşılacaktır.

Radikal Yaklaşım

- Bankacılık ilişkiler tarafından yönlendirilecektir. Finansal planlama ve para yönetimine büyük önem verilecektir.
- Bankalar temel olarak perakende dağıtım stratejileri üzerinde yoğunlaşacaklardır.
- Kredi faiz ve komisyonları müşteri riskliliği de gözönünde tutularak artacaktır.
- Kaynak kompozisyonu değişecek ve bu da bankaların fon sağlamada ve araştırmada daha rekabetçi davranmalarına yol açacaktır.
- Artan tasarruf ve yatırım faaliyetleri yanı sıra yaşlanan nüfus nedeniyle Yatırım Fonu, yatırım ve emeklilik gibi planları gibi ürün alanları doğacaktır.
- Menkul kıymet alış satışları belirli düzeylerde gelir sağlamaya devam edecektir.
- 2015 yılında hizmetlerden alınan ücret ve komisyonlar net faiz gelirini aşacaktır. Bu uygulama ancak, Yüksek Hizmet Kalitesi sağlama paralelinde yürütülebilecektir.
- Müşteriye hizmet etmenin maliyetinin çok iyi hesaplanması gerekecektir.
- 1980'li yıllar ile başlayan sorunlu krediler konusu giderek önemini yitirecektir.
- Faaliyet giderleri ve maliyetler daha da düşürülebilecektir. Bunun sonucunda 2015 yılında endüstride aktifin toplam getirisinin yükseleceği tahmin edilmektedir.

Kaynak : SÜREK. M. Korhan, "2015 Yılında Bankacılık ve Pazarlamanın Önemi", Bankacılar Dergisi, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Sayı: 14, Temmuz 1994, s.51

Gelecekte finans fonksiyonunda yaşanacak değişim iki ana başlıkta incelebilir.

III.1.3.g.1. Fon Sağlama Koşullarında (Kaynaklarında) Yaşanacak Değişimler

Gelecek yüzyılda ticari faaliyetlerin daha hızlı ve ekonomik olacağı öngörülmektedir. Satış koşullarında yaşanacak gelişmeler ise, yoğun ve daha düzenli pazarlama stratejileri ile desteklenerek artacağı düşünülmektedir.

Firmaların ana fon kaynağı durumunda olan üret ve sat bu anlamda gelecekte yoğunlukla yaşayacaktır.

Bunun yanında;

- Kısa vadeli finansal piyasalardan yararlanma, günlük hayatın bir parçası olacak ve bu tür piyasalara belli bir merkezde değil de her işletmenin hatta her çalışanın kişisel bilgisayarlarından erişilebilecektir.
- Özellikle Uzun vadeli fon piyasalarından yararlanma olanağı artacaktır. Bu anlamda gelecek yüzyılda sermaye piyasası araçları çeşitlenerek gelişeceği beklenmektedir.
- Risk ve Belirsizlik konularında hızlı bir değişim söz konusudur. Bu değişim ve gelişme nedeni ile finansal tekniklere yönelim artmıştır. Geçmiş on yıllık süre içinde Leasing, Factoring ve Forfaiting alanında çok yönlü değişim ve gelişim olmuş ve dünya finans piyasalarında yoğunlukla uygulama alanı bulmuştur. Gelecekte, Risk Sermayesi, Opsiyon Kontratlar, Swap, Forward, Vadeli İşlem Piyasaları ve Gelecek Piyasaları gibi finansal tekniklerin uygulanabilirliğinin daha da artacağı beklenmektedir.
- Ulusal mali kesimin etkisinin azalacağı, uluslararası mali kesimin ise, etkin hale gelmesi artık herkes tarafından kabul görmektedir. Bu yönüyle, İşletme finansı fon kaynaklarını daha çok uluslararası mali kesimden sağlayacağı öngörülmektedir.
- Küreselleşme ile doğan ekonomik entegrasyonların ortak Pazar, ortak üretim, ortak para kullanımı gibi aldıkları makro kararlar, işletmeler için daha yönlü yatırım kaynakları bulma imkânını gündeme getirecektir.

- Yatırımları desteklemek, teknoloji ve Ar-Ge destekleri, uluslararası statüye sahip birliklerin ve entegrasyonların desteklemesi ve güdümü altında olacaktır.

III.1.3.g.ii. Fon Kullanımında Yaşanacak Değişimler

- İşletmenin yoğun üretim taleplerini karşılamak amacıyla, tedarik etmek zorunda kaldıkları hammadde ve malzeme finansı, promosyona dayalı üretim sürecinin yaygınlaşması sebebiyle fon kullanımını daralacaktır.
- Gelecekte, işletmelerin fon kullanımlarının büyük bir kısmı, teknoloji yatırımlarına akıttıkları fon kullanım tutarlarından ibaret olacaktır.
- Teknoloji alanında yaşanacak olan değişim ve dönüşüm gelecekte daha hızlı olacağı kesinlik kazanmıştır. Teknolojiyi yakından takip etmek zorunda olan işletmelerin bu yönlü fon kullanımları daha fazla olacaktır.
- Gelecek işletmelerinde orta kademe yöneticinin azalması gündemdedir. Bunun yanında vasıfsız elemanlarda da azalma olacaktır. İşletmelerde, üst düzey elemanların ücret ve huzur hakkı giderleri artacaktır. Bilgi işçilerine ödenen ücretlerde olacak olan muhtemel artış, işletme fon kullanımının büyük bir kısmını oluşturacaktır. Çünkü, firma daha çok dış kaynak kullanımına gidecektir.
- Mobil çalışma kavramının gündeme geleceği gelecek yüzyılda, iletişim ve bilgi işlem teknolojisine bu yönlü yatırım gerekliliği artacağından, bu alanlar için gerekli fon kullanımda bir artış beklenmektedir.
- Geleceğin işletmesi "Beyin Sermayesi" denilen bir sermayeye fon ayırmak zorunda kalacaktır. Bunun yanında insan kaynaklarına yapılan transfer ve edinme ücretleri de bu bağlamda fon kullanımını içinde çok büyük önem arz edecektir.
- Rekabet, gelecek yüzyılla damgasını vuracak olan işletme fenomeni olacaktır. Fütürologlar bugünden geleceğin rekabet stratejilerini çizmeye başlamışlardır. Gelecekte rekabetin yoğunlaşması gereği doğacak maliyette işletme finansının fon kullanım gereksinmesini artıracaktır.

- Çevrecilik ve çevre koruma bilinci gelecek yüzyılda önemini daha fazla hissettirecektir. Bu ise, özellikle, işletme finansının çevre koruma harcamalarına kaynak ayırma zorunluluğunda bırakacaktır.
- İşletmelerin yeniden yapılanma zorunlulukları Yönetim Bilgi Sistemi (MIS) oluşturma çabaları da işletmeleri fon kullanımına itecektir.
- Yine kaliteli ürün ve hizmet üretimi de fon kullanımını artıracak unsurlar arasındadır.
- Kaotik finansal yapılar, kaotik piyasa düzenleri işletme finansını etkileyecek unsurların doğmasını gündeme getirecek beklenmeyen giderler olarak ifade edilen giderler, üretim maliyetinin parçası haline getirecektir.

III.1.3.h. Finansal Yönetim Sistemi'nin Yeni Adı : EVA *

Ekonomik Katma Değer Sistemi, "**EVA - Economic Value Added**". Amerika da 1990 yılında geliştirilen bu model, vergi sonrası net işletme gelirini, o geliri oluşturmak için kullanılan sermayenin maliyetinden arındırarak ulaşılan bir değer ölçüsüdür. Temel de bir Finansal Yönetim Sistemidir.

EVA sistemi mikro açıdan hareketle oluşturulan sistemin adıdır. Sistemin diğer bileşeni ise "**MVA - Market Value Added**" yani Piyasa Katma Değeridir.

Firmalar, MVA ile, gerçekleşeceği tahmin edilen değeri, EVA ise, bugünkü değeri ortaya koymaktadırlar. Bu sistemle, değerler, satışlar, kârlar, öz kaynakların kârlılığı, firmanın toplam piyasa değeri gibi başarı ya da başarısızlık ölçütlerini gerçekçi verilere dayalı olarak bulabilmektedirler.

Tanım.

EVA (Ekonomik Katma Değer) bir performans ölçüm aracıdır. Şirketlerin oluşturdukları vergi sonrası net işletme gelirinin, o geliri oluşturmak için kullanılan gerçek sermayenin maliyetinden arındırılarak hesaplanmasıdır.

EVA, bunun dışında, işletmeden fon yönetimine, finansman stratejisi tespitinden, teşvik sistemlerinin kurulmasına kadar kullanılan değer katma yöntemi olarak tanımlanabilir. Faydaları şu şekilde sıralanabilir;

- Mevcut kapital ile daha verimli çalışmak ve işletme kârını artırmak.
- Daha az sermaye ile daha çok iş yapmak.
- Planlama ve yönetimde ortak bir dil oluşturma.
- Değer oluşturma çabasında, sorumluluk duygusunu artırmak.
- Yöneticilere kendi işinin sahibi gibi düşünmeye teşvik.
- Günlük faaliyet kararları ile uzun dönemli stratejiler arasında bağ kurmak.²²⁹

Modelin mucidi *Jole Stern* ise, **EVA'yı**; "*Şirket Net Aktifinin, Risk Seviyesine Uygun Beklenen Net Aktif Getirisi ile Gerçekleşen Net Aktif Getirisi Arasındaki Farkla çarpımından elde edilen sonuç*" olarak tanımlamakta ve bu matematiksel olarak, "*işletme kârı ile asgari işletme kârının arasındaki farktır*" ifadesini kullanarak açıklamaktadır.²³⁰

EVA modelinde esas salt finansal yada salt işletme yönetimine ait olmamasıdır. Bu sistem finans temelli olup, prim esasını getirmektedir. Bu metodla kâr en çoklama işlevi tüm çalışanların katılımıyla sağlanan değer kavramıyla tümleştirilmektedir.²³¹ (EVA Modeli için Bkz. Tablo – 35)

* EVA, "Sistemin düşünürü ve uygulamacısı Jole Stern 'dir." Amerika da, Stewart & Co. isimli danışmanlık şirketinin sahibidir.

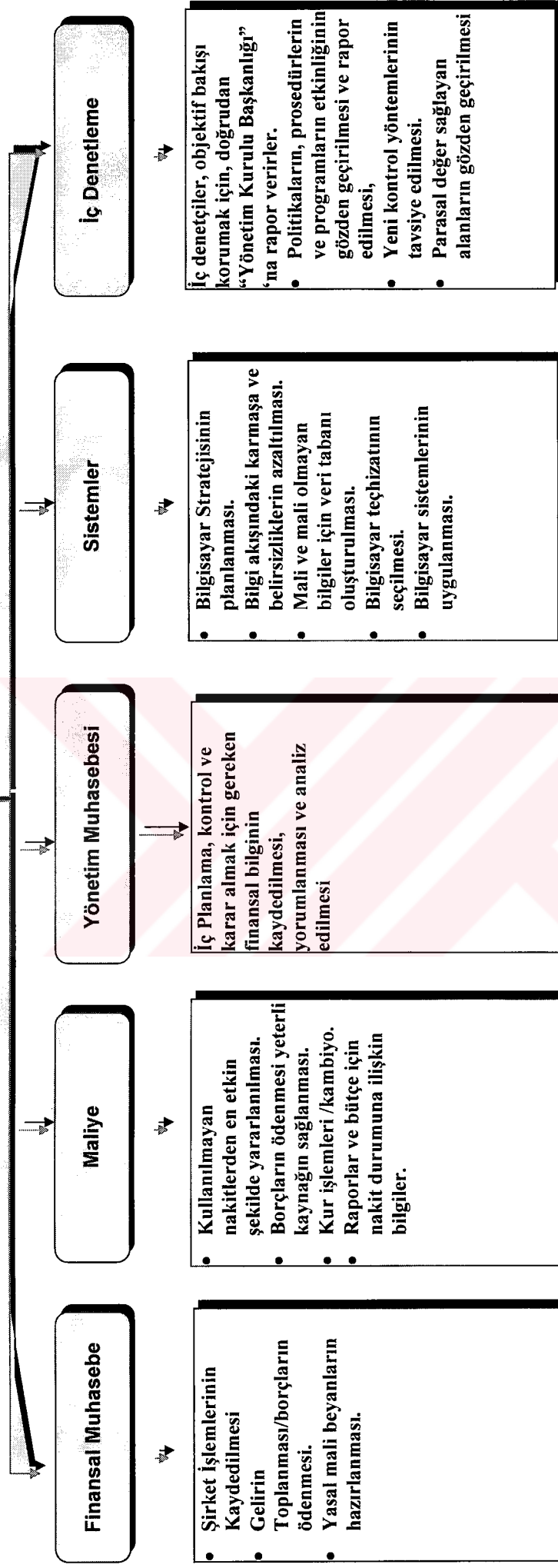
²²⁹ **ŞİŞMAN. Feza**, "EVA Gerçeği Söylüyor", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1997, s.100-101

²³⁰ **SÜERDEM. Ahmet**, "Yeni Bir Prim Sistemi EVA", Görüş Dergisi, TÜSİAD Yayın Organı, İstanbul, Eylül 1994, Sayı:16, s.64-65

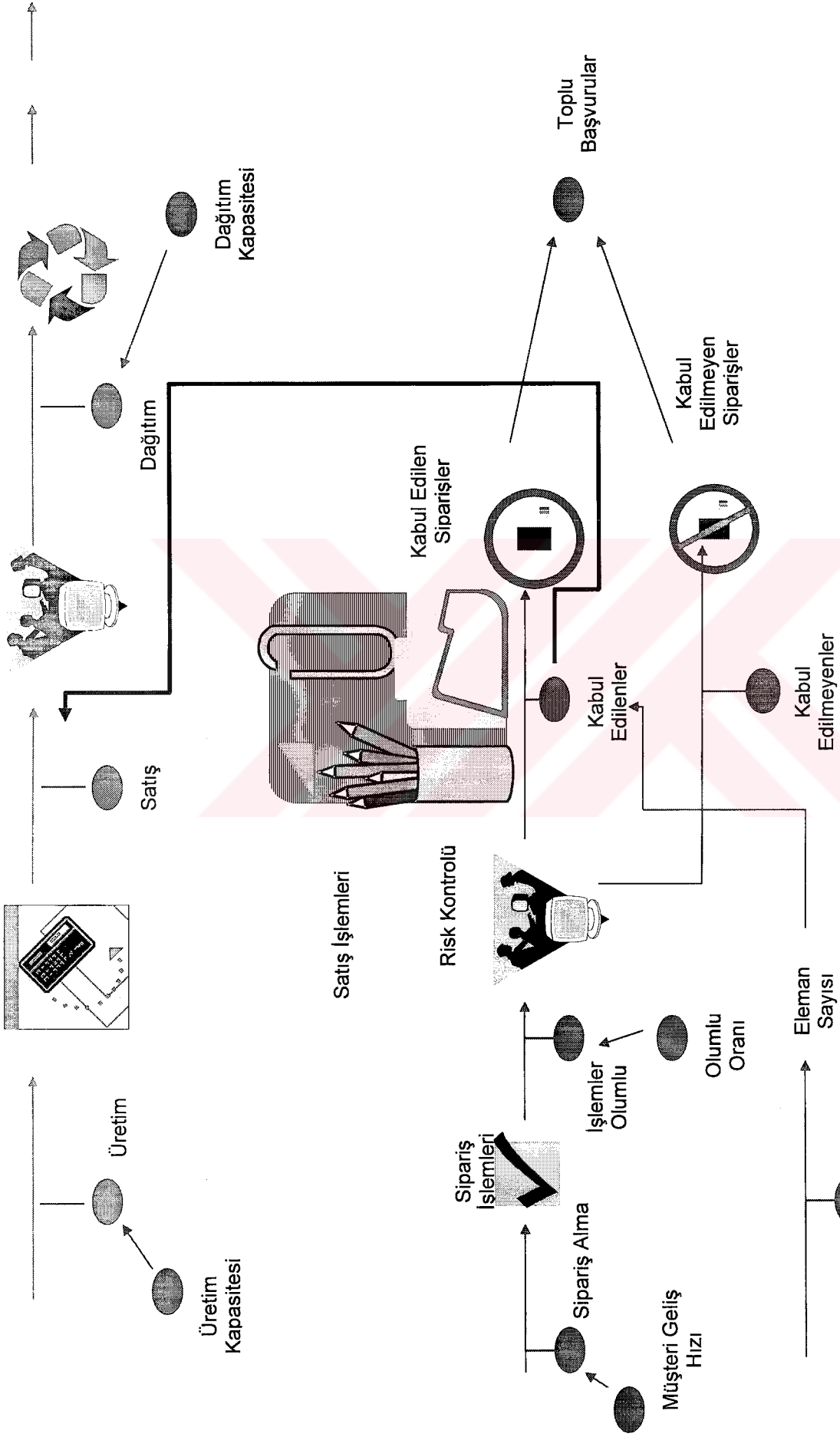
²³¹ **ŞİŞMAN. Feza**, a.g.m., s.102

FINANS

Tablo 37 Finans Fonksiyonu



Tablo 38 EVA Modeli Tablo



Eleman Alma/Çıkarma

Kaynak : **ŞİŞMAN. Feza**, "EVA Gerçeği Söylüyor", *Power Ekonomi Dergisi*, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1997, s.100

III.1.4. GELECEĞİN FİNANS VE FİNANSAL PİYASALARINI ETKİLEYECEK VE ŞEKİLLEYECEK DİNAMİKLER VE TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Gelecek, son on yılda dünya da en çok konuşulan ve tartışılan konu olmuştur. Batıda, özellikle Amerika 'da Gelecek Enstitüleri (**Future Institute**) ve Gelecek Araştırma Merkezleri kurulmuştur.

Türkiye 'de ise Gelecek Bilim henüz kurumsallaşamamıştır. Ancak, İşadamları, Yöneticiler ve Bilim Adamları, gelecekle ve geleceğin Türkiyesi ile ilgili görüşlerini ve tahminlerini her platformda yansıtmışlardır.

Geleceğin Türkiyesini değerlendirmek, Türkiye koşullarında çok zor olmakla beraber, Türkiye ekonomisinin eğilimleri ve beklentileri başlığı altında açıklamaya çalışılabilir. Nihayetinde, istikrarsızlık ve belirsizlik açısından hayli yoğunluk taşıyan Türkiye, bu eğilimleri ve beklentileri göstermekle beraber çarpıcı ve şaşırtıcı sonuçlar çıkarabilecek dinamiklere haizdir.

III.1.4.a. Türk Ekonomisinde Ana Eğilimler

- a. 2010 yılında 20-54 yaş arasındaki üretken nüfusun 44 Milyona çıkması ve 44 Milyon üretici gücün, 19 Milyon dolaylarında olması beklenen, 0 – 14 yaş arasındaki çocuğa bakacak nitelikte olacağı belirtilmektedir. Tahminlere göre, 2010 yılında Türkiye Nüfusu 69 Milyona çıkması beklenmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de Kadınların çalışma hayatına katılması ve bu artış ile aile gelirinin artmasının gündeme geleceği düşünülmektedir. Özellikle yeni jenerasyon gençliğin eğitim ve kültür bilincinin artması bu tahminlemeye göre doğrudur. 1997 yılında yapılan son nüfus sayımına göre, Türkiye'nin Nüfusu 62 Milyon 610 Bin kişidir. Bir önceki sayıma göre Türkiye'nin nüfusu yıllık 1.47 oranında artış göstermiştir. Geleceğin projeksiyonlanmasında, nüfus artış hızının yıllık 1.3 oranına ineceği tahmin edilmektedir.²³²
- b. İşsizlik 2010 yılında, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'nin gündeminde de olacaktır. Çalışabilir nüfusun hızlı artışı (*özellikle Türkiye için*) ise, işsizliği daha da körükleyecektir.

²³² BUĞDAYCI. Ahmet, "Geleceğin Türkiyesi", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı:7, Temmuz 1998, s.84-85

- c. İşgücü arzındaki hızlı artış tekstil, turizm gibi emek yoğun sektörlerin hızlı gelişmesini sağlayacaktır. Ancak Dünya Tekstil üretimi daha ucuz işgücü maliyetine sahip Pakistan, Çin ve Bangladeş gibi ülkelere kayma tehlikesini üzerinde taşımaktadır. Bu gelişme, özellikle 2000 li yıllarla birlikte Türkiye'yi, tekstilde moda ve marka oluşturan ülke konumuna getireceği düşüncesi hakimdir.
- d. Tekstil yatırımları modernizasyon ve tevsî yatırım çalışmalarına dönüşecektir. Bu dönüşüm sonrası doğacak yatırım boşluğu, elektronik ve benzeri sanayi dallarına yapılacak yatırımlarla kapatılacaktır.
- e. Genel ücret seviyesindeki düşüklük önümüzdeki beş yıl içinde, Türkiye'yi Yabancı Sermayenin gözbebeği durumuna getirecektir. Yabancılarla ortak girişimin (Joint - Venture) artması beklenebilir.
- f. Özellikle bu gün ekonomik dengesizlik olarak gösterilen iç göç, 2000 yılından sonra azalmaya başlayacağı öngörülürü vardır. Büyük kentlere göçün yerini ise, daha az ve seyrek şekilde görülecek olan, iç ve kıyı kesime yönelen göç olacaktır.
- g. Perakende sektörü, hipermarketlere kaymaya devam edecektir. Kadınların çalışma hayatına girmesi, otomobil kullanımının artması ise bu alanı destekleyecektir.
- h. Gıda sektöründe ise dondurulmuş gıda ve hazır yemek üretiminin artması beklenmektedir. Çikolata, şekerleme, bisküvi ile yoğurt ve süt mamullerinde yeni gelişmeler gözlenecek, çeşitlilik ise artacaktır.
- i. Büyüklerle birleşemeyen veya büyüme hızını yakalayamayan firmalar, batık durumuna düşeceklerdir. KOBİ 'ler ise, büyük işletmeler için tedarikçilik yapan işletmeler haline gireceklerdir.
- j. Fiyat, Pazar rekabetinin temel faktörü olacaktır.
- k. Tüketim eğilimi 2010 yılına değin canlılığını koruyacak. Mal ve hizmetlerdeki çeşitlenme sürecektir.
- l. 2000 'li yıllarla ekonomide yaşanacak olumlu havanın desteğiyle gelecek beş yıllık süreçte sürekli büyüme yaşanacaktır.
- m. Kırsal kesim tüketim pazarına her geçen gün daha fazla katılacaktır. Bu da toplam pazarın hacmini kademeli olarak yükseltecektir.

n. Otomobil sektörü iç pazardaki çeşitlenme ve çoğalmayla dış pazara yönelecektir. Özellikle kişilerdeki otomobillenme hobisi iç turizmi artıracaktır.

Bu ve buna benzer trendlerin olmasına rağmen, Gelecek on yıllık süreçte, uzmanlar, Türkiye Ekonomisinin geleceğinin “**Avrupa Birliği**” ile ilişkilerde aranması gerektiğini belirtmektedirler. Nihayetinde bu ilişki sonunda tam üyelik sağlanmasa dahi, “Avrupa Birliği'nin” önemini yitirmeyeceği ve geleceğin megatrendi olma gücünü elinde bulunduracağı uzmanların üzerinde birleştiği ortak görüş niteliğindedir.²³³

III.1.4.b. Türkiye Ekonomisi Ve Türk İşletmelerinin Gelecek Beklentileri

Ünlü Yönetim Danışmanlığı Firmalarından olan **McKinsey & Company Inc**, Türkiye'nin önde gelen şirket sahip ve yöneticilerini kapsayan bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma da, 100 Özel Sanayi Şirketinin 62'sini, 10 Çokuluslu Şirketten 7'sini, 10 Özel Bankanın 5'ini araştırma kapsamına almıştır. Araştırmanın kapsamı içindeki hedef kitleye, kısaca; “*Türk Ekonomisinin ve Kendi Şirketlerinin Gelişimini Nasıl Gördükleri*” sorulmuştur. McKinsey, araştırmanın spesifik amaçlarını şu şekilde belirlemiştir.

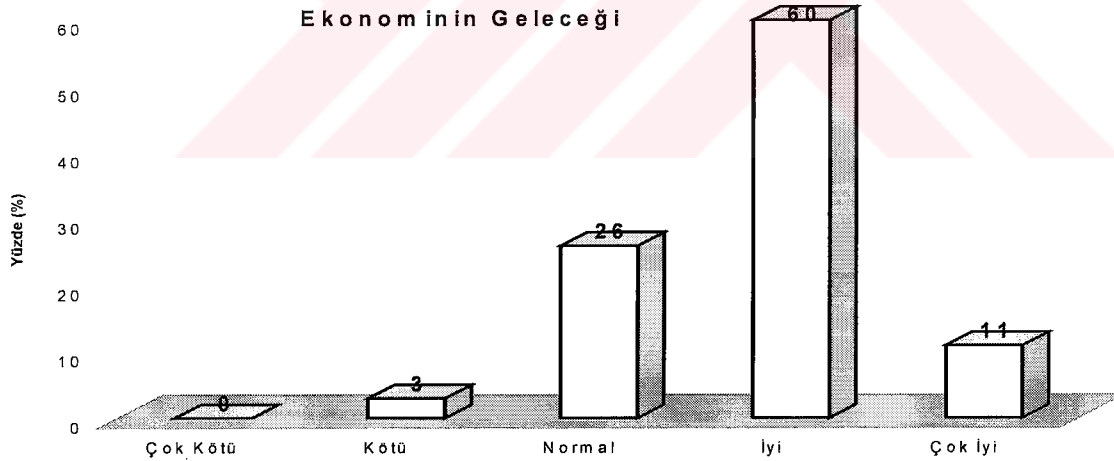
- a. İş Dünyasının büyümeye ilişkin beklentilerini arzularını ayrıntılandırmak,
- b. Stratejik ve Organizasyonel konulardaki gündemlerini belirlemek,
- c. Gelişen pazarları dikkate alarak Türk Liderlerin bakış açısının sentezini yapmak,

Her şeyden önce belirtmek gerekir ki, elde edilen sonuçlardan da görülebileceği gibi özel kesimin aktif görüşleri, bugünkü ekonominin ve siyasi mülahazaların önündedir. Firmaların, yeniden yapılanma, geleceğe yönelik stratejik politikalar ve seçim yapma telaşları tüm hızıyla sürmektedir. Ekonominin ağırlığını çeken aile şirketleri hızlıca profesyonel yönetim anlayışına doğru kaymaktadırlar. Teknoloji ve insan kaynakları stratejileri yenilenmekte yabancı sermaye ile iş anlaşmaları, ortaklıklar ve yeni pazara yayılma stratejileri tartışılmaktadır.

²³³ **BUĞDAYCI. Ahmet**, “Türkiye'nin Mega Trendleri”, *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı:11, Kasım 1997, s.78-80

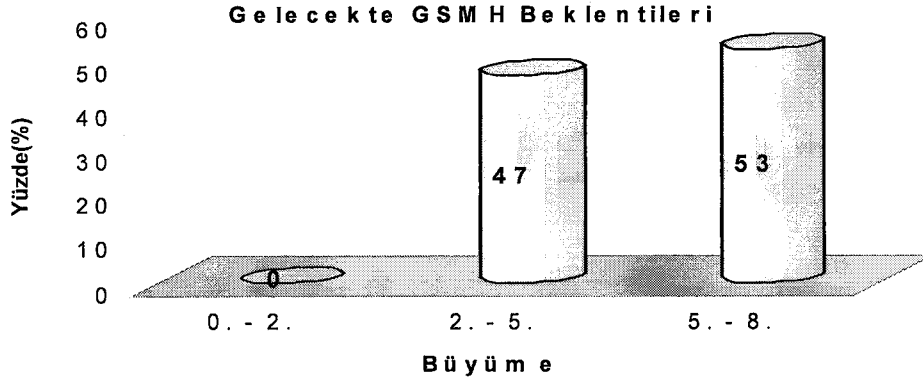
1. Araştırmaya göre, ekonomik darboğazlara rağmen iş dünyasının liderleri, gelecek konusunda iyimserdirler ve kendi şirketlerinin büyümesi açısından son derece istekli davranmaktadırlar. Geçmişteki fırsatları değerlendirerek gerçekleştirdikleri büyümenin, gelecekte vizyon ve stratejik planlama ile desteklenmesine inanmaktadırlar. Sanayi türüne göre değişen şirketlerin yönün belirlenmesinde, işin yapısına uygun stratejik planlamanın önemini vurgulamaktadırlar. Tablo – 39 da, da görüleceği üzere liderler, önümüzdeki 5-10 yıl içinde ekonominin gelişimine %60 olumlu, %11 çok olumlu gelişme beklemektedirler.
2. Liderler gelecek 5 yıl içinde Türkiye Ekonomisinin yakalayacağı büyüme hızının geçmiş beş yıla oranla 2.5 kat artacağını düşünmektedirler. Araştırmaya katılanların %53 'ü GSMH aynı dönemde %5 – 8 oranında büyüyeceğini düşünmektedirler. Bu oranın, OECD 'nin 1996 ve 1997 de Türkiye için öngördüğü %5-6 lık orandan daha yüksek olması dikkat çeken diğer bir noktadır. (Bkz. Tablo - 40)

Tablo 39 Ekonominin Geleceği

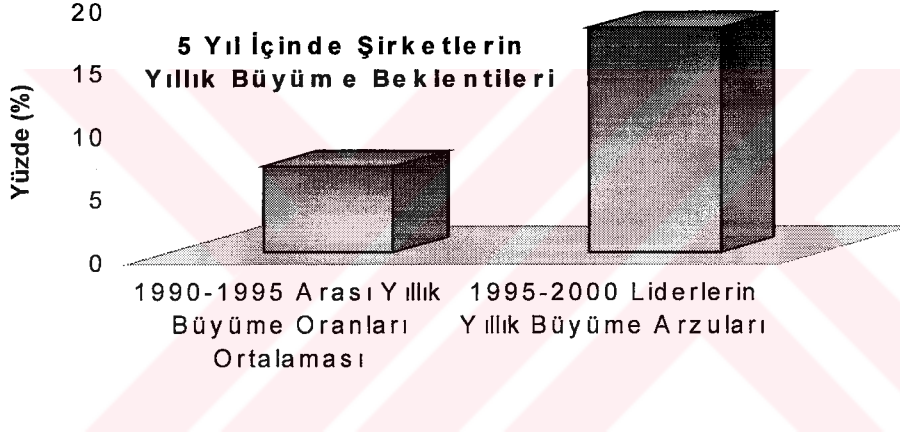


3. Bu araştırmada ön plana çıkan en önemli sonuçlardan birisi de Türk ekonomisine yön veren şirketlerin büyümeye yönelik beklentileridir. Buna göre işletme sahip veya yöneticileri, 1995 – 2000 yıllarını kapsayan 5 yıllık dönemde, 1990 – 1995 dönemine göre 2.5 katı büyüyeceklerini tahmin etmektedirler. (Bkz. Tablo - 41)

Tablo 40 Gelecekteki GSMH Beklentileri



Tablo 41 5 Yıl İçinde Şirketlerin Yıllık Büyüme Beklentileri

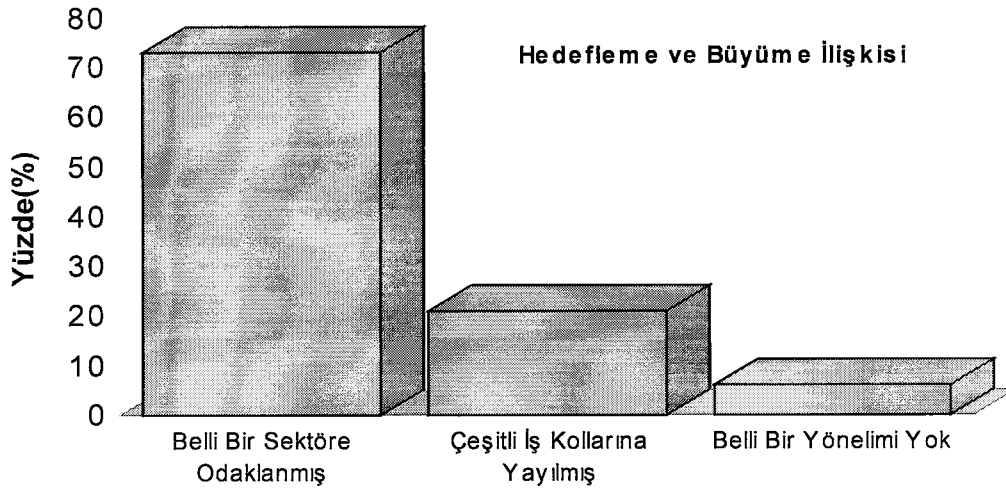


Araştırmayı yürüten **McKinsey Company Genel Müdürü Klaus MUND**, liderlerin iyimserliğini, genç bir nüfusa sahip olmaya, Gümrük Birliği'ne * girişi ve Türkiye'nin konumu gibi faktörler tarafından desteklendiğini belirtmektedir.

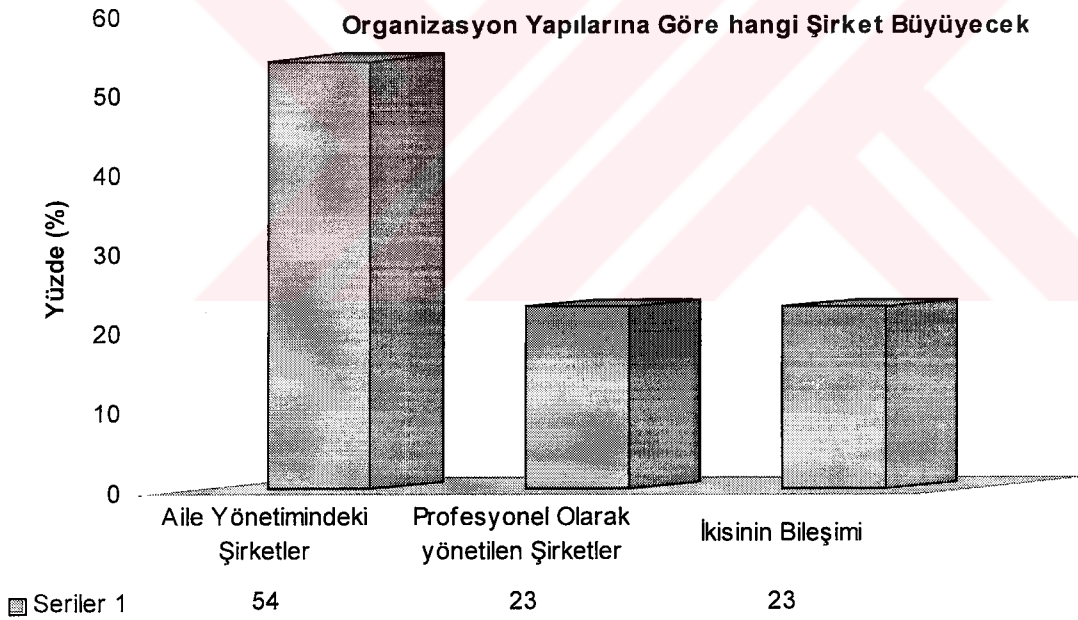
4. Türk İşadamı Profiline, fırsatçılık, artık büyümede yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir. O yüzden liderler bunun stratejik planlama ve vizyonla desteklenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu noktada belli bir sektöre odaklanmış ve (Tablo - 42) Türk şirketlerinin karakteristik özelliği durumunda olan aile şirketlerinin (Bkz. Tablo - 43) ön plana çıkarak daha hızlı büyüyeceği araştırma sonunda ortaya çıkan çarpıcı sonuçlardandır.

* Klaus Mund'un, yaptığı bu belirleme, birçok uzman tarafından —özellikle Gümrük Birliği açısından— eleştirilmektedir. Özellikle, AB'nin GB açısından bir etkisinin olmadığı ve GB'nin Türkiye için hiçbir sonuç vermediği, geleceksel açıdan, kısa, orta ve hatta uzun vadede de sonuç vermeyeceği paylaşılan ortak fikir niteliğindedir.

Tablo 42 Hedefleme ve Büyüme İlişkisi



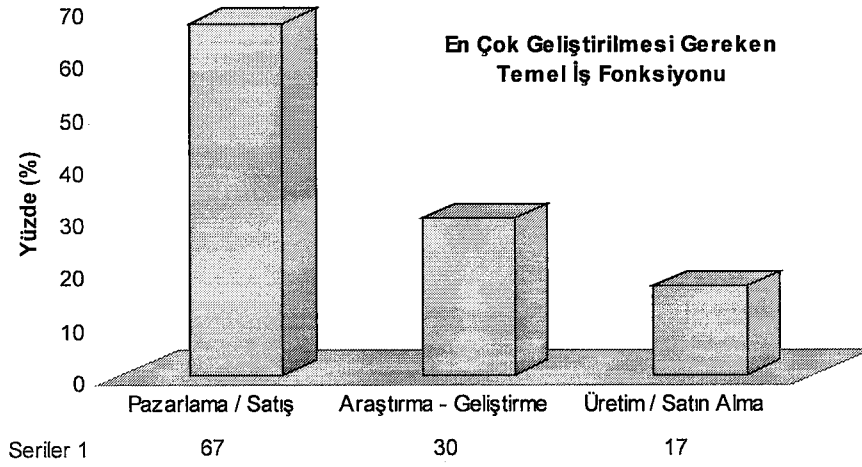
Tablo 43 Organizasyon Yapılarına Göre Hangi Şirket Büyüyecek



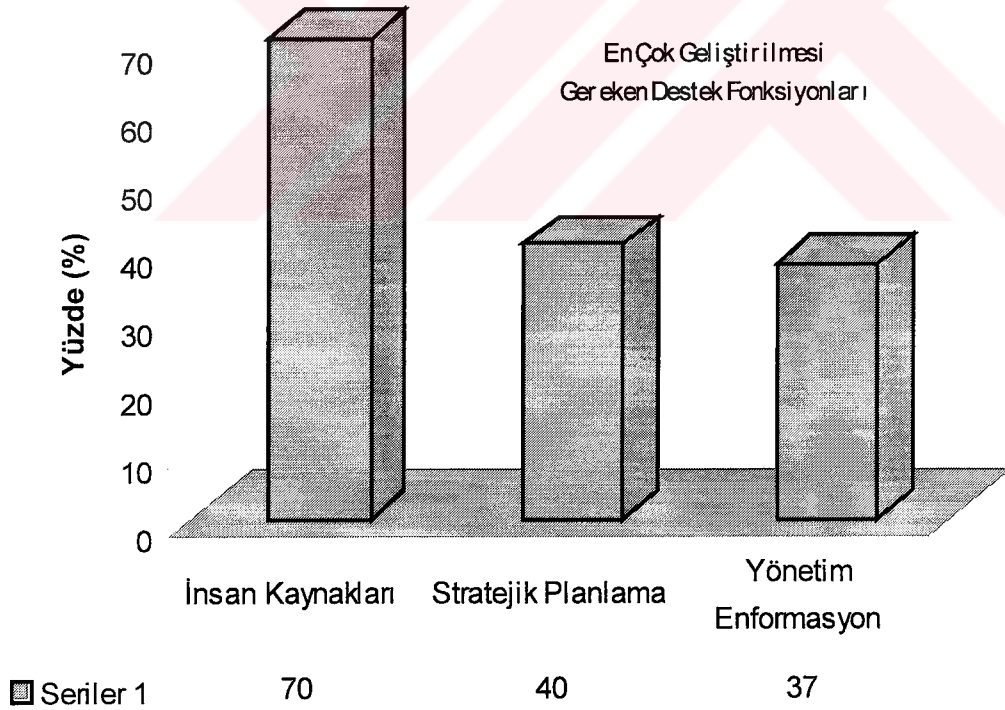
5. Büyüme ve gelecek hedeflerine ulaşma noktasında, Türk iş sektörlerinin liderleri, şirket temel fonksiyonları ile destek fonksiyonlarının güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Özellikle, Pazarlama ve İnsan kaynakları konusunda büyük eksikliklerin olduğu konusunda hem

fikir olan işletme liderleri geleceğe yatırım yapan firmaların bu fonksiyonlarını iyileştirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler.²³⁴

Tablo 44 En Çok Geliştirilmesi Gereken Temel İş Fonksiyonu



Tablo 45 En Çok Geliştirilmesi Gereken Destek Fonksiyonları



²³⁴ BUĞDAYCI. Ahmet, "İş Dünyasından 2000 'e Yolculuk", *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı:5, Mayıs 1997, s.90-93

KISIM – II : RİSK VE FİNANS FONKSİYONU

III.II.1. GİRİŞ

Risk, genel olarak bir faaliyetin belirsizlik veya zarar olasılığı olarak tanımlanır.²³⁵ Ancak, risk ile belirsizlik genellikle, ekonomi alanında aynı anlamda kullanılır. Gerçekte ikisi de farklı kavramlardır. Kişiler, karar verenler gelecekteki olayların muhtemel sonuçlarını bilmekle birlikte gerçekleşme olasılıkları hakkında herhangi bir nedenle tahminde bulunamazlarsa bu durum belirsizlik olarak nitelendirilir. Örneğin, Menkul değerlere yatırımlar belirsizlik koşulları altında yapılır. Risk ise, karar vericinin olayla ilgili muhtemel tüm sonuçları bilebilmesi ve bu sonuçların gerçekleşmesi konusunda olasılıkları da tahmin edebilmesidir. Örneğin; yazı tura riskli bir olaydır. Eğer para sahte değilse, iki türlü sonuç vardır: yazı veya tura. Her bir sonucun olasılığı kolaylıkla tahmin edilebilir.²³⁶ Havaya bir para atıldığı zaman yazı gelme olasılığı 1/2 yani 0.5'dir. Bu kestirim en azından para atılmadan önce mantıksal açıdan doğru gibi görülse de para yere düştüğü anda yanlış olur zira o zaman belirsizlik ortadan kalkmış tahmin veya belirleme sonuca ulaşmıştır yani risk artık yok olmuştur.²³⁷ Bunun sonucunda belirlediğiniz alternatif gerçekleşmişse kâr veya artı değer, yoksa, zarar veya arzu edilmeyen ziyan vardır.

Yatırım analizlerinde yukarıda anlattığımız katı ayırım yoktur. Genellikle risk ve belirsizlik eş anlamlı kullanılır. Riskler, kaynaklarına göre ikiye ayrılır;

- Sistemik Risk.
- Sistemik Olmayan Risk.

III.II.2. SİSTEMATİK RİSK

Tüm ekonomiyi, finansal pazarları etkileyen risk türleridir. Ekonomi, sosyal ve politik koşullardaki değişmeler, bu riski doğuran ana sebeplerdir. Çeşitlendirmeye bu riskleri elime etmek mümkün değildir. Sistemik Risk Türleri ise şöyledir;

²³⁵ SEYİDOĞLU. Halil, a.g.e., s.727

²³⁶ BOZKURT. Ünal, Menkul Değerler Yatırımlarının Yönetimi, İktisat Bankası Eğitim Yayınları, İstanbul, Nisan 1988, s.82.83

²³⁷ RUELLE. David, Rastlantı ve Kaos, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, Kasım 1994, s.13

III.II.2.a. Enflasyon Riski (Inflation Risk):

Fiyatlar umumi seviyesindeki yükselmeden dolayı, paranın satın alma gücündeki (reel değeri) düşüş, ekonomik verimliliği etkiler. Aynı zamanda gelecekteki enflasyon kurundaki belirsizlikte, yatırımcılar için risk taşır.²³⁸ Enflasyonla birlikte ciro ve karlılıklarının artması, kâr paylarının da yükselmesine yol açtığı gibi, şirketlerin enflasyon nedeniyle artan piyasa değeri, ortaklarının haklarının azalmasını önlemektedir.²³⁹

III.II.2.b. Faiz Haddi Riski:

Bu risk genel ekonomide enflasyonla ilgili bir risktir. Faiz haddi riski, faiz haddindeki değişme nedeniyle yatırımcının zarara uğrama olasılığıdır. Faiz haddindeki değişme ise, enflasyon oranına bağlıdır. Nihayetinde, faiz artışları, yatırım çabalarını azaltır. Faiz düşüklüğü ise yatırım çabaları üzerinde artış sağlar. Aynı zamanda faiz haddi riski, vade ile yakından ilişkilidir. Vade uzadıkça belirsizlik artacağından uzun vadeli yatırımlar faiz haddi riskinden çok fazla etkilenmiş olurlar.

III.II.2.c. Piyasa Riski (Market Risk):

Bu risk ekonomik durgunluk, depresyon, tüketim eğiliminde ve zevklerde uzun dönemdeki değişmeler gibi faktörlerle ortaya çıkar. Ekonomi koşullarından ayrı olarak yatırım çabalarının getirileri, borsalardaki genel fiyat hareketlerinden de etkilenir niteliktedir. Bazen de yalnızca psikolojik nedenlerle ortaya çıkan fiyat dalgalanmaları tüm piyasayı etkileyebilir.

III.II.2.d. Politik Risk (Political Risk):

Politik Risk, dar anlamda; *“Dünya ve ülke yönetiminde etkin olanların politik davranışları dolayısı ile doğan makro ve mikro etkiler”* olarak tanımlanabilir.²⁴⁰ Geniş anlamda ise, *“Dünyadaki siyasi bunalımlar, savaşlar veya ülke yönetiminin siyasi istikrarsızlığı veya siyasi sancıları yatırımcıları veya mevcut işletmeleri etkiler. Bu riskin başka bir boyutu, uluslararası ticaret*

²³⁸ BOZKURT. Ünal, a.g.e. , s.85

²³⁹ KARSLI. Muharrem, *Sermaye Piyasası Borsa Menkul Kıymetler*, 3. Baskı, İstanbul, 1993, s.447

²⁴⁰ BOZKURT. Ünal, a.g.e. , s.86

hacmi ile ilişkisidir. Koruma girişimleri, kotalar, gümrük ve serbest bölgeler gibi uluslararası ticaret politikaları ve faaliyet alanları siyasi eğilimler nedeniyle etkinleştiğinde politik risk doğmuş demektir.” Her halükârda bu faaliyet alanlarında yürütülen politikalar bu gün yaşadığımız dünyada her ülkenin yönetim portföyü içindedir. Bu nedenle politik riskin az veya çok duyarlıkta olmak kaydıyla olmadığı ülke yok gibidir. ²⁴¹

III.II.2.e. Kur Riski (Exchange - Rate Risk):

Yatırım yapan kişi veya kuruluşun, farklı para birimleri üzerinden alacaklanması, borçlanması veya herhangi bir kıymete yatırım yapması bu riski ortaya çıkmaktadır. Diğer ülkelerde veya yabancı paralar üzerinden işlem gören yatırımlarda , yabancı parayı tedavüle çıkaran yabancı ülkenin bütün ekonomi, siyasi, sosyal riskleri ile karşı karşıya kalınabilmektedir.

III.II.3. SİSTEMATİK OLMAYAN RİSK

Bu tür risk, firma veya firmanın faaliyette bulunduğu endüstri koluna özgün faktörlerden kaynaklanan ve çeşitlendirilmeyle giderilebilen risklerdir.²⁴²

III.II.3.a. Finansal Risk (Financial Risk) veya Ödememe Riski (Default Risk):

Şirketlerin, mali yükümlülüklerini (*faiz, kupon ve ana para ödemeleri gibi*) yerine getirememesi veya ödemede gecikme olma olasılığı halinde ortaya çıkan risklerdir. Bu risk tamamiyle şirketin borçlanmasına bağlı olup, vade uzunluğu ve borçlanma şartlarıyla ilgilidir. Kamu sektöründe, devlet güvencesinin olması sebebiyle, bu risk kamu sektörüne yapılacak bireysel yatırımlarda azdır denilebilir.²⁴³

III.II.3.b. İşletme Riski (Business Risk):

Kuruluş veya işletmenin faaliyetlerinde oluşabilecek olumsuz durumlar sebebiyle karşılaşılan arzu edilmeyen sonuçları ifade eden risklerdir.

²⁴¹ ÇAKIL. A. Utku, “Yeni Süreçte Orta Asya Türk Devletleri ve Politik Risk”, Makiad Bülteni, Malatya Aktif İşadamları Derneği Yayınları, Malatya, Yıl:1, Sayı:2, Aralık, 1997, s.28

²⁴² BOZKURT. Ünal, a.g.e. , s.84

²⁴³ İMKB, a.g.e., s.204

Mal üretimindeki veya hizmetlerdeki aksaklıklar; bunların tüketicilere ulaştırılmasında yaşanan arzulanmayan olaylar; sektörde yaşanan rekabet nedeniyle işletmenin satışlarının azalması; işletmenin satışlarının, alacaklarının veya borçlarının Türk Lirası dışında bir para birimi bazında olması sebebiyle kurlar arasındaki olumsuz değişimler. Bu riskin nedenleri olarak ifade edilebilir.

İşletme riski, gelirin büyük bir bölümünü sadece tek bir ürün veya hizmetten sağlayan kuruluşlarda (*çeşitlendirme yapılamaması sebebiyle*) önemlidir. Dolayısıyla söz konusu riski bir ölçüde azaltmak için, gelirlerinde ve faaliyet konularında çeşitlendirmenin yapılması bu riskin azaltılması için önem teşkil eder.

III.II.3.c. Yönetim Hataları (Managerial Risk) :

Yönetim hataları, işletme yönetimde yapılan ve sonucunda katlanılması gereken bir risk veya belirsizlik doğuran hatalar olarak tanımlanabilir. İşletme yönetimi ile işletme amaçlarının farklı olması, yöneticilerin, yetersizliği veya ekibin yeteri kadar yönetime faydalı olmaması gibi nedenlerle birlikte asıl olan yönetimin tam olarak işletmeye hakim olamamasından doğan riskler yönetim hataları riskleri içinde değerlendirilebilir.

III.II.3.d. Likidite Riski (Liquidity Risk, Marketability Risk):

Sahip olunan kıymetin, istenildiğinde paraya (nakde) çevrilememesini veya bu işlem gerçekleştirilirken zorluklarla karşılaşılması sonucu, kıymetin cari piyasa değerinin altında elden çıkarılmasını ifade eder. Bu iki durumda acilen paraya ihtiyaç duyulduğunda söz konusu olur.

Bu risk genellikle ikinci el piyasalarla ilgili nedenlerden doğan risk özelliği taşır. Benzer ve standart özelliklere sahip kıymetlerin işlem gördüğü, hem alıcının, hem de satıcının fazla olduğu sürekli ve aktif piyasalarda likidite riskinin üzerinde genellikle durulmaz.

III.II.3.e. Yeniden Yatırma Riski veya Vade Riski (Reinvestment Risk):

Bu risk, yatırım sonunda veya yatırım devam ederken elde edilen kazançlar yeniden yatırılacaksa söz konusudur. Dolayısıyla elde edilecek kazanç tüketilecekse bu risk yoktur.

Hisse senetlerinde, yeniden yatırım riski, temettü kazancı elde edildiğinde söz konusu olur.²⁴⁴

Riskler, yatırım yapılması düşünülen her kıymet için elden geldiğince detaylı şekilde belirlenmeli ve alım, satım veya elde tutma kararı/tavsiyesi verilirken kesinlikle dikkate alınmalıdır.

III.II.4. FİNANSAL ALANDA YAŞANAN YENİLİKLER VE BUNLARIN DOĞURDUĞU RİSKLER

1970'ten sonra Uluslararası finansal piyasalar yapısal olarak değişme eğilimine girmiştir. Bu yapısal değişim süreci, başlıca şu gelişmelerle kendini göstermiştir:

1. Finansal yeniliklerin gözlenmesi,
2. Kredilerin finansal varlıklara dönüştürülmesi (securitisation),
3. Finansal işlemlerin belirli merkezlerde, örneğin New York, Londra ve Tokyo yanında Zürih ve Frankfurt' ta toplanması,
4. Finansal piyasaların bütünleştirilmesi, bir başka deyişle ticaretin sınırlar ötesine yayılması ve bunun sonucu olarak birçok yan piyasanın tek bir dünya finans piyasası altında toplanması,

Finansal alanda yaşanan yeniliklerin ortaya çıkmasının nedenleri ise, birbirini etkileyen bütünleşik etkenler kümesi olarak telakki edilebilir. Bu bütünleşik etkenler kümesi, yasal koşullar, müşteri istekleri, rekabet, pazarlama siyaseti, işletme kârlılık siyaseti gibi birçok değişimin ve isteğin çıktığı ekonomik ve teknik nedenler ile yasal koşullar altında toplanabilir.

Finansal Yeniliklere Yol Veren Nedenler Nedir?

²⁴⁴ İMKB, a.g.e., s.203

III.II.4.a. Ekonomide Yaşanan Gelişmeler:

Finansal yenilikler sunulmasının temelinde yatan ekonomik nedenler, istikrarsızlık, çevre koşulları ve özellikle buna bağlı olarak artan riziko bilincinden kaynaklanmaktadır. İstikrarsız çevre koşullarının göstergesi de, yüksek enflasyon oranları ve buna bağlı olarak yüksek ve önemli derecede değişebilen faiz oranlarıdır. Bu koşullar altında hem kredi kurumları, hem de yatırımcılar bu belirsizlikten doğan rizikoyu mümkün olduğu ölçülerde ortadan kaldırmaya ya da sınırlandırmaya çalışırlar. Doğal olarak, yüksek enflasyon oranları ve önemli derecede dalgalanan faiz düzeyleri belirsizliklerle yüklüdür.

Rizikolu ortamda bilinçli davranma gittikçe artmıştır. Yetmişli yılların ortasında ve seksenli yılların başındaki enflasyon temposunda ortaya çıkan önemli dalgalanmalar ile yetmişli yılların başında değişen kambiyo kuruna geçişler, bu şekildeki davranışlara büyük katkı yapmıştır. O günden bugüne faiz ve kambiyo kurları dünya çapında önemli düzeyde dalgalanmaktadır. Aynı zamanda uluslararası sermaye akımı da genişlemektedir. Çünkü bu akımlar, bir yanda kambiyo kur beklentileri ve faiz oranları farkına bağlı olarak gelişme göstermiş; diğer yanda portföyler, finans piyasalarının uluslararası boyutları çerçevesinde artan derecede yabancı para birimlerine göre değiştirilmiştir. Bu gelişmeler artan rizikoları ortadan kaldıracak ya da en aza indirecek yeni finansal araçların gereksinmelerini ortaya çıkarmıştır.

III.II.4.a.1. Teknik Gelişmeler;

Finansal yeniliklerin ortaya çıkmasında diğer öncü bir neden ise; bilgi işlem ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmelerdir. Bu gelişmeler, aracı finans kurumların verimli çalışmasını yükseltirken, bilgi ve işlem maliyetlerini de düşürmektedir. Bunun sonunda, belirli finansal hizmetler, *örneğin*; finansal kurumlardaki yatırıma dönüştürülebilecek hesaplar ile diğer finansal hesaplar arasında sürekli yer değiştirmeler artmıştır.

Söz konusu teknolojik gelişmeler, aynı zamanda dünya çapında bilgi temini ve bilgi işlenmesini kolaylaştırmakta, piyasa saydamlığını da yükseltmektedir. Bu gelişmeler, aynı zamanda karmaşık sorunları en uygun

bir şekilde çözebilecek, bilgi işlem kullanımlı finansal yeniliklerin de ortaya çıkmasını sağlamıştır.

III.11 4.a.ii. Yasal Koşullar;

Alınan yasal düzenlemeler neticesinde, finansal yeniliklerde hukuki şeklini bulmuştur. Bankacılık sisteminin yörelere ve faaliyet türlerine göre sınıflandırmaları, yenilikleri şekillemiştir. Yine bu cephede görülen liberalleşme hareketi de finansal yeniliklerin doğuşunu etkilemiştir. Yasal Koşulların finansal yeniliklerin ortaya çıkmasında oynadığı roller şöyle açıklanabilir;

1. *Sermaye hareketlerinde söz konusu olan sınırlandırmaların kaldırılması ve ulusal piyasaların liberalleşmesi;* Seksenli yılların başından itibaren liberalleşme akımı yeni finansal araçlar oluşturmuştur. Sermaye akımındaki sınırlandırmaların kaldırılması ve birçok ulusal sermaye piyasaların liberalleşmesini, doğal olarak yeni araçların evrensel düzeye yayılmasını özendirmiştir. Devlet düzenlemelerinin azaltılmasının bir diğer anlamı da, finansal piyasalarda belirlenen yapıların değişmesi ile banka sektöründe ve bankalarla finans kurumları arasındaki rekabetin artmasıdır. Bu gibi ortamlarda mevduatlarını korumak ve yeni mevduatlar toplayabilmek için bankalar, müşterilerine yeni hizmetler, yüksek faiz ve likiditeye sahip yatırım olanakları sunmak gereğini duymaktadırlar.
2. *Devlet düzenlemelerinin artırılması;* Liberalleşmeye karşılık finansal kurumların çalışma alanlarına çeşitli normlarla karışmak ve düzenlemek de yeni araçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Devletin düzenlemeleri sonucunda eylem alanlarının daralması, finansal kurumları düşünmeye ve yenilik arayışına itmiştir.
3. *Davranış değişikliği;* Zaman içinde müşterilerin gereksinmesi sürekli bir şekilde değişmektedir. Finansal kurumlar, değişen bu gereksinmeleri karşılamak üzere yenilikler bulmak durumunda kalmışlardır. Hesabı aşma kredileri, Euro-çek ve Kredi kartları değişen davranışların sonucunda geliştirilen yenilikler arasında sayılabilir. Bu yenilikler, kişilerin değişen ödeme ve tüketim alışkanlıklarının bir göstergesidir.

III.II.4.b. Değişen Finansın Hedefi

Finansal alanda yaşanan bu değişim ve yeniliklerin tek bir öge veya ortak bir ögeye bağlanması mümkün değildir. Enflasyonist ortamda ortaya çıkan risklerin taraflara dağıtılması ya da ortadan kaldırılması, finansal yeniliklerin başlıca hedefleri olarak görülmektedir. Bugün yatırım kararlarını etkileyen en önemli etmenlerin başında kambiyo, faiz ve enflasyon oranları gelmektedir. Bu etmenler borçlu içinde aynı öneme sahiptir. Dolayısıyla kambiyo, faiz ve enflasyon risklerini en uygun bir şekilde dağıtan, sınırlayan ve aktaran finansal araçlar önem kazanmaktadır. Bu riskleri, tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir.

Birçok finansal yenilikler, tamamen spekülatif amaçla da kullanılabilmektedir. Bazen de işlemin meydana gelmesi için gerekli olmaktadır. Şöyle ki, bir **Hedger (uzun vadeli işlem yapan)**, riskoya girmek isteyen ve spekülatif davranmayı göze alan bir sözleşme ortağı bulmak durumundadır. Bu işlemin yerine getirilmesi için geliştirilen yeni finansal tekniğin hedefi spekülatif bir nitelik taşımaktadır.

Finansal yeniliklerin ortaya çıkarılma hedeflerinin yalnızca riskoya karşı korunma ve/veya riskoyu aktarma ve spekülasyon ile sınırlandırmak olanaksızdır. Bunların yanında, maliyeti düşürme, geliri yükseltme, finansal esneklik, yatırım esnekliği, arbitraj ve likidite gibi hedefler de sayılabilir.

Finansal Alanda Yaşanan Yenilikler, Finans Sektörü İşlevine (fonksiyonuna) Ne Katkıda Bulundu?

Genel anlamda finansal sektörün işlevleri üç grupta toplanabilir;

1. Risko Dönüştürme Fonksiyonu,
2. Likiditeyi Koruma Fonksiyonu,
3. Finansal Kaynak Sağlama Fonksiyonu.

III.II.4.b.i. Risko (Risk) Dönüştürme İşlevi (Fonksiyonu)

Finansal sistem, ekonomik birimlere riskleri dağıtma olanağı vermektedir. Bunda amaç, istenilen düzeyde, yarar ve üstünlük sağlayacak risko ayırımını gerçekleştirmektir. Finansal sektör çerçevesinde risko dönüştürme işlevi, özellikle ikili piyasa kesiminin sunucuları arasındaki

rekabette ortaya çıkmaktadır; Birincisi, menkul değerler piyasasında, diğeri ise, bankacılık alanındadır.

Yatırımcıların çok iyi çeşitlendirilmiş, diğeri ifadeyle iyi bir menkul değer paylaşımı yapılmış bir portföy oluşturulması durumunda sistematik olmayan risk ortadan kaldırılabilmektedir. Sistematik olmayan riskler, ilgili ortaklıklar ve sanayiden kaynaklanmaktadır. Menkul değerlerin en iyi şekilde dağıtılmasıyla riski aktarma işlevi de piyasada sağlanmış olmaktadır. Sistematik olmayan risk yanında sistematik riskte söz konusudur. Bu riskler; ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişmelerden kaynaklanmakta ve piyasa riski olarak ifade edilmektedir. Bu piyasa riski genel olarak da ifade edilmektedir. Bu piyasa riski genel olarak her bir pay senedi riskinden daha düşüktür. Bu durumda pay senedi piyasasında risk ayrımı en uygun şekilde sağlanmakta ve olanakların dağılımıyla önemli ölçüde risk indirimi gerçekleştirilebilmektedir.

İkinci alanda risk dönüştürme finansal araçlar tarafından yerine getirilmektedir. Bankalar, farklı risk içerikli kredi portföyleri oluşturmakta ve riskleri büyüklüklere (işletme ölçeklerine), işletme dallarına, müşteri topluluklarına, bölgelere, yabancı para birimine vb. ne göre dağıtarak portföy yatırımları içinde her bir kalemin tek başına taşıdığı rizikoyu düşürebilmektedir. Bunlar toplam aktiflerini iyi bir şekilde yöneterek rizikosu az finansal varlık çıkarma yoluna gidebilirler. Bunun sonucunda, yatırımcılar ve alacaklılar riski üstlenme olanağına sahip olabilmektedirler. Böylece bankalar da risk düşürülmesinde, risk yok edilmesinde etkili olabilmektedir.

Risk dönüştürme, yalnız risklerin ekonomik birimler üzerine değil, aynı zamanda işletmelerin karar yapılarında da değişiklik oluşturmaktır. Risk dönüştüren yenilikler, finansal sektörün yeni araç ve teknikleridir. Bunlar, ekonomik birimler arasındaki finansal işlemleri ya da varlıkları yeniden piyasa tarafları için üstünlük oluşturacak şekilde dağıtmayı hedeflemektedir. Genelde bu yenilikler, Piyasa fiyatları dalgalanmalarından doğan risklere, ve Kredi riskine dayanmaktadır. Finansal sektörde riskli araçların geniş alanda satışının sağlanması riskin piyasa değerini düşürmektedir.

Piyasa fiyatının dalgalanmasından kaynaklanan riski dönüştüren yenilikler arasında çeşitli krediler sayılabilir. Aynı şekilde kambiyo risklerini

sınırlandırmak için para swap' in öncülüğünde oluşturulan Back to Back kredileri de, piyasa fiyatı değişikliklerinden doğan riskleri aktarabilmektedir. Ancak bu koşullarda her iki kredinin itfası, kredi ödeme günündeki kambiyo kuru üzerinden yapılacaktır.

Krediler çerçevesinde ise, kredibilite ve ülke risklerinin yeniden paylaşımını ve aktarılabilmesini yeni olanaklar sağlayabilecektir. Bu finansal araçlar, çoğu kez kredi risklerinin yeniden dağıtımını sağlamaktadır. Bu araçlar;

- Forfaiting ve buna bağlı işlemlerde alacaklar, düşme rizikosu da dahil olmak üzere diğer bir piyasa ortağına devredilmektedir. Bundaki amaç, alacakların varlığını korumak ya da gerektiğinde yeniden satmaktır.
- Ülke risklerini daha iyi bir şekilde paylaştırmak için kredi alacaklarının, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki kredi alanlarla değiştirilmesi (LDC Loan Swaps)
- Kredilerin finansal varlıklara dönüştürülmesi,
- Devretme koşuluyla kredi sözleşmelerinin yapılması (Transferable Loan Contacts)

III.II.4.b.ii. Likiditeyi Koruma İşlevi;

Risk dönüştürme işlevi yanında finans sektörünün ikinci ve önemli işlevi de likiditeyi koruma, diğer bir ifadeyle likiditeyi hazır tutmadır. Finans sektöründe gerekli olarak ortaya çıkan bu işlev için likidite kavramını salt ödeme kaynakları ve nakde yakın alacaklarla sınırlandırmak yetersizdir. Bu bağlamda likidite kavramı kolay el değiştirebilen yani devredilebilen menkul değerlerden oluşmaktadır.

Likiditeyi yükselten yenilikler, menkul kıymetlerin el değiştirilmesini özendirme hedefine yöneliktir. Bu araçlar arasında kolayca devredebilme hakları yer almaktadır. Devredilebilme, hem banka dışı sektörlerdeki ekonomik birimlerin hem de belirli koşullarda bankaların likiditelerini düzeltmeye yaramaktadır.

Likiditeyi yükselten yenilikler arasında uluslararası kullanımdaki adıyla "**Securitisatıon**" gösterilebilir. "**Securitisatıon**" geniş anlamda kredi ve

yatırımların finansal varlıklara dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu yeniliğin açık bir şekilde salt likiditenin korunması alanına yerleştirilmesi olanaksızdır. Çünkü “Securitisatıon” ile aynı zamanda kredi riski de paylaştırılmaktadır.

III.II.4.b.ııı. Finansal Kaynak Sağlama İşlevi;

Finans sektörünün üçüncü işlevi olarak finans sayılabilir. Finansal sektör, bu işlevi ekonomik birimlere somut yatırımları için finansal kaynak sağlayarak yerine getirmektedir. Ekonomik birimlere kaynak sağlama, öz ya da yabancı sermaye şeklinde olabilir. Finansal yenilikler, kredi yada ortaklık ilişkisi oluşturan sermaye sunumunu düzenlemekte ve genişletmektedir. Bunun sonucunda maddi yatırımların sermaye maliyeti düşebilmektedir. Bu şekildeki finansal yeniliklere, Risk Sermayesi (Venture Capital) örnek olarak gösterilebilir.

Bir diğer örnek ise, kuponsuz tahvillerdir. Bu tahviller finans işlevini üstlenen yeniliklerdendir. Kuponsuz tahviller, diğer normal kuponlu tahvillere karşılık büyük fiyat ve kredi riski içermektedir. Çünkü, bunların sahipleri vadesinden önce herhangi bir hak isteyememektedir. Bununla birlikte vade içinde borçlunun ödeyememe tahlili yapılamamaktadır.²⁴⁵

III.II.5. EKONOMİNİN FİNANSALLAŞMASI (FİNANCİALİZATİON) VE RİSK

Business Week dergisinin ekonomi direktörü olan **Michael Mandel**' in, 1996 da yayınladığı “*High Risk Society; Peril and Promise in the New Economy*” (Yüksek Risk Toplumu) isimli kitabında, son yıllarda ortaya çıkan gelişmelerin, ekonominin ve küreselleşmenin “reel” boyutuna ilişkin ne tür dönüşümler ve riskler getirdiğini betimlemeye çalışmaktadır.

Mandel' e, Üretim, ticaret, iş seçme, beşeri sermaye yatırımları vb. gibi ekonominin tüm alanlarının, toplumun bütün bireylerini ve iktisadi karar birimlerinin etkisi altında kalacağını ve geleceğin “*ekonominin finansallaşması*” (**Financialization**) şeklinde oluşacağını belirtmektedir. Bu belirtinin temel niteliği ise “**belirsizlik**” (*Uncertainty*) tir.

²⁴⁵ FETTAHOĞLU, Abdurrahman, a.g.e., s.3-12

Günümüz dünyasının ekonomilerini niteleyen en belirgin özelliği, geçmişten farklı olarak, iktisadi büyüme ve belirsizliğin birbirini destekleyen ve besleyen süreçler olmasıdır. Mandel, çalışanlar ve firmalar için iktisadi büyümenin çok büyük çaplı ve önceden görülmesi imkansız olan sonuçları olduğunu belirtmekte ve bunun altında yatan belirsizliğin ise, kolayca kaçınılabılır veya bertaraf edilebilir bir şey olmanın tam tersine, büyümenin kaynağında yatan dinamiklerin, mekanizmaların doğrudan bir sonucu olduğunu ifade etmektedir.

İş dünyası, çalışanlar ve hatta ülkeler artık finans piyasalarındaki yatırımcılar gibi düşünmeye alışmak zorundadırlar.

Belirsizlik, dünya ekonomisinin bu denli içsel bir unsuru haline gelince, iktisadi faaliyetlere ilişkin tüm karar alma davranışlarının temelinde, finansal piyasalardan aşına olduğumuz yüksek getiri yüksek risk ilkesi yer almaktadır. Mandel' e göre, riski az olan alanlar rekabet nedeniyle ancak çok düşük düzeylerde getiri getirmekte ve bu alanların çoğu yakın bir gelecekte işlerin çok kolay bir biçimde bilgisayarlara dayalı sistemler tarafından ikame edilebileceği tehdidi altında bulunmaktadır. Bu nedenle, yüksek kâr ve getiri potansiyeli sadece yeniliklerin geliştirilebildiği iş alanlarında mümkün olmaktadır. Bu ise sürekli teknolojik yenilik peşinde koşmakla mümkün olacaktır.

Ancak bu noktada, Mandel, teknolojinin iktisadi alanın her alanında insanları, firmaları giderek daha yüksek bir riske açık hale getirdiğini ifade etmektedir. Bunun **birinci nedeni**, son derece yüksek maliyetlerle mümkün olabilen araştırma geliştirme çabalarının sonucu ortaya çıkan ürünlerin piyasada yeterince, ya da hiç talep bulamaması ve en büyük çaplı firmaların bile bu nedenle yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmasıdır. **İkinci neden ise**, belki çok daha karakteristik ve nitelikli işgücü, eğitim vb. konulara uzanmaktadır. Rekabetin son derece yoğunlaştığı böyle bir ortamda, büyük maliyetlerle gerçekleştirilebilecek yenilikler piyasada talep bulsa bile, bu ancak size çok kısa bir süre için yüksek getiri sağlayabilmektedir. Çünkü bu teknolojiler rakipler tarafından son derece kısa bir süre içinde taklit edilebilecek veya eskitilebilecektir. Bu bağlamda sorun, sadece belli bir

yenilik ve buluşla yetinmemek; bir dizi yeniliği sürekli kılacak bir organizasyona sahip olmak ve bu sistemin getireceği maliyetlere katlanmak gerektirecektir. Böyle bir süreç ise, giderek daha yüksek risklere açık olmak anlamına gelmektedir.²⁴⁶

Kısaca, Yüksek Risk Toplumu'nda, geçmiş artık geleceğe bir şey söyleme imkanı tanımayacaktır. Mevlâna 'nın eşsiz deyişi bu bağlamda belki de geleceği ifade edecektir.

“Dünle birlikte gitti cancağızım. / Ne varsa artık düne ait. / Şimdi yeni şeyler söylemek lazım.”

III.II.6. YATIRIM VE RİSK

İstenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığı olarak tanımlayabileceğimiz risk, piyasaya girdiğinde tanımlaması da, “getiri oranındaki belirsizlik veya dalgalanma” olarak değişir.

Risk istesek de istemesek de, hayatımızın bir parçasıdır. Açığa yapılan satış, kredili menkul kıymet alma, opsiyonlu faaliyetler ve vadeli işlem yapma, hatta parasını atıl tutan kişi veya kuruluş bile belirli risklerle karşı karşıyadır. Yatırımda risk, konumuz gereğince menkul kıymet yatırımın her alanına sinmiştir. Sermaye piyasasında;

- Sadece yatırım yapılan kıymete ait özel risk (nonsystematic risk)
- Tüm kıymetleri etkileyen genel riskler (systematic risk) vardır. Bunlar hakkındaki açıklama yukarıda verilmiştir.²⁴⁷

III.II.7. İŞLETME YÖNETİMDE RİSK

İşletmeler çeşitli dış ve iç risklerin tehdidi altında etkinliklerini sürdürmektedirler. Global olarak, eylemsel boyutta dış risklere karşı şu örnekler verilebilir;

- a. Dış savaş ve ya iç savaş,
- b. Rakiplerin stratejik etkinlikleri (sözgelimi yaşamsal öneme sahip bir ürününüzü moda dışı bırakabilirler)

²⁴⁶ SÜALP. Nedim, “Yüksek Risk Toplumu”, AD Business Dergisi, Notebook Kasım Eki, Milliyet Yayınları, Aralık 1997, Sayı:1. s.39-40

²⁴⁷ İMKB, a.g.e. , s.202

- c. Döviz kurlarında değişim
- d. Vergi düzenlemelerdeki değişim
- e. Yasal düzenlemelerdeki değişim.
- f. Grevler
- g. Ana pazar kitlesi veya bu kitledeki müşterilerin değişimi
- h. Tüketici tercihlerinde yaşanan köklü değişim
- i. Temel girdi fiyatlarında ve özelliklerinde yaşanan değişimler.

Görüldüğü gibi dış tehditlerin öngörülmesi veya bu tehditlerin önlenmesi güçtür. Buna nazaran iç tehditlerin önlenmesi veya öngörülmesi ise, olanaklıdır.

Eylemsel olarak iç tehditlere aşağıdaki örnekler verilebilir;

- a. Yetersiz üretim planlama ve kontrol işlemlerindeki yetersizlik
- b. Yetersiz veya yanlış finansal planlama ve kontrol
- c. Olumsuz yönde güdülenmiş yöneticilerin varlığı
- d. İşletme içinde değişime karşı direniş.²⁴⁸

III.II.8. RİSK VE FİNANS

Klasik mânada, risk, herhangi bir siyasi, finansal ya da fiziksel varlığın ya da malın fiyatındaki ani veya kısmen beklenmeyen değişimlerden kaynaklanmaktadır.

Çok geniş bir yelpazede değerlendirilebilecek olan risk konusu, gelecekte özellikle finansal riskin ön plana çıkması ile şekillenecektir. Kısacası geleceğin ön plandaki risk türü, **finansal risk** olacaktır. Dağıtılması mümkün olan bu Finansal risk türleri; Faiz Riski, Döviz Kuru Riski, Fiyat Artışları Riski, Likidite Riski, Kredi Riski ve Hukuki riskler şeklinde sıralanabilir.

Gelecek risk kavramıyla yakından ilişkilidir. Çünkü, değişimin hızlı ve süreklilik kazanacağı gelecekte, belirsizlik daha fazla kendisini hissettirecektir. Özellikle kurumlara dönük finansal riskten kurtulma çalışmaları yapan, G.S. Oldfield ve A.M. Santomero, (*Risk Management in*

²⁴⁸ Tekstil İşverenler Dergisi., "İşletme Yönetiminde Risk", Tekstil İşverenler Dergisi, Ağustos 1994, Sayı: 180, s.38

Financial Institutions. Sloan Management Review Winter-1997) Finansal riskin oluşturacağı sorunları ve korunma yollarını araştırmışlardır.

Bu araştırmada, gelecekte bu riskinden kaçınma yolları, belirli bir bedeli ödeyerek ve modern finansal teknikleri kullanarak sağlanabilecektir. Özellikle son on yıl içinde yaşanan finansal alandaki yenilikler yeni finansal teknikleri ortaya koymuştur. Bu gelişme Türev Piyasaları²⁴⁹ olarak ifade edilen piyasaların doğmasını ve gelişmesini sağlamıştır. Gelecekte Türev Piyasaları daha da gelişecektir.

Çağdaş finansal dünyadaki önemli risk yönetim yöntemlerinden olan türev finansal araçlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir;

III.II.8.a. Vadeli Piyasalarda (Futures Markets) Alım Satım Yapmak,

Özellikle mal piyasalarındaki fiyat değişiminin risklerinin azaltmak için kurulmuşlardır. Bu piyasaların işleyişi fiyat anlaşmasının bugün yapılıp alım-satımın ileri bir tarihte gerçekleştirilmesi biçimindedir. Bu işlemin faydası özellikle gelecekte çıkabilecek ani fiyat artışının olumsuz etkisinin önüne geçilebilmesidir. Buradaki amaç spot piyasada ortaya çıkabilecek olası fiyat riskini elimine etmektir. Vadeli alım-satım kontratları sadece fiziki mallar üzerinde değil, diğer finansal varlıklar üzerine de yazılabilmektedir.

III.II.8.b. Opsiyon Kontratları

Opsiyon kontratları, satın alan kişiye alınan mal ile ilgili anlaşmada belirlenmiş miktar ve süre yine önceden belirlenmiş fiyatlarla satın alma ya da satma ayrıcalığı sunmaktadır. Opsiyon kontratları alım ve satım (put ya da call) biçiminde ikiye ayrılmaktadır. Alım Opsiyonu, alıcıya alınan malı kontrat üzerinde yazılan fiyat ve vadede satın alma olanağı tanımakta; satım opsiyonu ise aynı malı satma olanağı tanımaktadır. Opsiyon kontratları da faiz oranları, döviz kurları ya da hisse senedi bileşik endeksleri üzerine yazılabilir.

²⁴⁹ **Türev Piyasalar;** Faiz oranı ya da döviz kuru gibi varlıkların beklenen fiyat hareketleri üzerine kurulmuş piyasalardır.

III.II.8.c. Forward Kontratları

Bu kontrat belirli bir varlığın, belirli bir süre sonra satın alınması ya da satılması biçiminde çalışır. Bu yöntemle döviz kuru risklerini azaltmak amacıyla yapılır.

III.II.8.d. Swap

Özellikle yabancı dövizle borçlu ya da alacaklı konumunda olan şirketlerin yararlanabileceği bu araç oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır.

Değişen dünya ekonomik konjonktürü yeni belirsizlikler ve riskleri de beraberinde getirmiştir. Bu yeni risk yapıları da gerek ülke, gerekse şirket bazında karar alıcılarının yönetsel işlevlerini zorlamaktadır. Yeni gelişen bazı finansal araçlar bu noktada oldukça önemli yararlar sağlayacaktır. Bu araçlar doğru ve zamanında kullanılabilirse riskten kaçınma daha etkili ve başarılı bir biçimde tamamlanabilir.²⁵⁰

III.II.9. TOPLAM RİSK YÖNETİMİ

Şirketler faaliyetlerini birçok iç ve dış tehdit altında sürdürmektedirler ve bu gelecekte daha yoğun bir şekilde yaşanacaktır. İşletmelerin dış çevresinde; Rakiplerin Stratejik Etkinliklerinin artması, döviz kurlarındaki ani değişikliğin süreklileşmesi, dış ve iç savaşlar, vergi düzenlemelerindeki değişimler, müşteri yapısındaki değişiklikler, tüketici isteklerindeki köklü değişimler, doğal afetler, temel girdi fiyatlarındaki gelişmeler, firmaları dış çevre bakımından tehdit eder duruma gelmiştir. Yetersiz üretim planlaması ve kontrolü, yetersiz finansal planlama ve kontrol, yönetim takımında rehavet; olumsuz yönde güdülenmiş orta düzey yöneticilerin varlığı, işletme içinde değişime karşı direnç işletmeler için riski artırmış ve kaotik bir düzenin işletme içinde kronikleşmesini gündeme getirmiştir. Dünya ekonomisinde görülen değişim ile gelen kaotik yapının artmasında bu süreçte etkili olmuştur. Gelecek bilimciler büyük bir yoğunlukla şirket yönetiminde risk faktörünü arındırma veya en az düzeyde riskle çalışmaya dönük senaryolar

²⁵⁰ SALTOĞLU. Burak, "Finansal Risk Yönetimi", *AD Business Dergisi*, Notebook, Mart Eki, Milliyet Yayınları, Nisan 1998, Sayı:5. s.31-33

üretmektedirler. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi mantığına bağlı olarak geliştirilen “**Toplam Risk Yönetimi (TRY)**” bu anlamda önemlidir.

Toplam Risk Yönetimi, Feedforward özelliği içinde ön beslemeye dayalı tekniklerin hakim olduğu risk yönetimini getirmektedir. Şirket yönetiminde, riske bütünsel anlamda bakmakta olan yöntem; insan kaynaklarından pazarlamaya, finans-muhasebeden üretime, lojistikten Ar-Ge 'ye dek şirketin tüm örgütsel işlevlerini bir bütünlük içinde ele almayı hedeflemektedir.²⁵¹

III.II.10. FİNANS YÖNETİCİSİ VE RİSK KAVRAMININ TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Dolaylı veya dolaysız olarak yeni dönemin Finans Yöneticisi, bir çok değişkenin etkisi altındadır. Mevcut ekonomi politikaları, geleceksel eğilimlerin baskısı, tüketici öngörülerini, zevkleri ve tercihlerindeki değişimler, para piyasalarındaki aşırı döngüsel tepkiler, kısa vadeli fon piyasalarının bireysel hizmet ağırlıklı yapılanmaları, tüketim mallarının değişmesi vb. gibi.

Ülkemizde ise, durum biraz farklıdır. Ekonomik istikrarsızlığın hakim olduğu, devletin ekonomik faaliyetler içindeki yoğun ağırlığı gibi sebeplerden dolayı ülkemizde, özellikle işletme finansı için gerekli fon kaynakları ile fon kullanımlarını sağlamak güç olmaktadır. Sermaye piyasasının tabana yayılmamış olması, sermaye piyasasında spekülasyon işlem hacminin geniş bir yer tutması, en basit anlamda; uygun fon kaynakları sağlamak ve kullanmak amacıyla hizmet eden finans yöneticilerini zorlamaktadır.

Kısa vadeli fon piyasalarındaki ağır faiz yükü, sermaye piyasalarına girmedeki tereddüt ve bürokrasi gibi zorluklar. Para bulma maliyetini artırmaktadır. Ülkemizde yaşanan üç sıfırlı enflasyon, politik risk kısılacı gibi unsurların yoğun olarak yaşanması ise, finans yöneticilerini ağır bir stresin altına itmektedir.

Elde edilen veriler ve yapılan araştırmalar ise, gelecekte, finans yöneticilerinin bugün içinde buldukları durumdan daha iyi bir durumda olmayacaklarını göstermektedir.

²⁵¹ BAŞ. İ. Melih, “Toplam Risk Yönetimi (TRY)”, AD Business Dergisi, Notebook, Mayıs Eki, Milliyet Yayınları, Haziran 1998, Sayı:7. s.21-24

Bu veriler ise, Risk kavramının daha farklı bir şekilde karşımıza çıkmasını gündeme getirmiştir. Daha önceleri Risk, “bir geliri elde etmekte katlandığım zahmet” iken, gelecek anlamında Risk, “geliri elde etme sürecinde karşılaşıcağım ve katlanmak zorunda kalacağım zahmetler bütünü” olacaktır.

Bu anlamda risk, sonuç riski veya katlanma riski olmaktan çıkarak, süreç riskine veya süreçleme riskine dönüşecektir. Bunun anlamı ise, salt sonuçta katlanacağım riskin, gelecekte, sürecin her noktasında katlanacağım ve katma değerli olarak etkileneceğim risk haline dönüşmesinde yatmaktadır.

Bu anlamda Finans Yöneticileri, risk konusunda ve yönetiminde, uzman sayılabilecek kıvraklığı yakalamış olmaları gerekmektedir.

Uluslararası piyasalardaki istikrarsızlıklar, kararsızlıklar, faiz ve fon maliyetleri ile ülke risklerine dayalı olarak ortaya çıkıp, bölgesel, kıtasal ve global olarak ekonomiyi etkileyen ekonomik bunalımlar (1998 Yılında Asya da ortaya çıkıp, Uzak Doğu, Avrupa ve Amerika’yı etkileyen Asya Krizi gibi) dikkate alındığında, riskin dağıtılması gerekliliği finans yöneticisinin ilk uğraşı durumuna gelecektir.

- İstikrarsızlıkları ve piyasa koşullarını önceden görmek,
- Risk eğilimlerini tahminlemek,
- Ulusal ve uluslararası fon piyasalarını taramak,

gibi bir dizi pusulayı yönetmek, belli bir zaman aralığında, disipline olmuş çalışma ağından sıyrılarak, daha düzensiz (**kaotik**) çalışma zamanına yayılmayı gündeme getirecektir. Bu ise, koordinasyon sorumluluğunu mobil halde tutacaktır.

Salt çalışma düzeninde değil, risk dağıtımını sağlarken, portföy genişliğini ve çeşitliliğini, sadece ulusal fon piyasalarından sağlamakla kalmayıp, uluslar ötesi fon piyasalarına götürmek zorunda kalacaktır.

Gelecek on yıllık süreçte, uzmanların ifade ettikleri ve Türkiye Ekonomisinin geleceğini belirleyecek trend olarak gördükleri “Avrupa Birliği” 'nde, alınan bir karara ne Türkiye, ne de Türkiye de faaliyet gösteren herhangi bir firma kayıtsız kalabilecektir. Çünkü, finans fonksiyonel olarak genişlerken, ardından rasyonel bir risk dengesini getirmiştir ki, bu denge ulusal politikaların belirleyicisi durumundadır.

Bu sebeple, Uluslararası Kurum ve Kuruluşlarla, Ekonomik Birliklerin güç dengesi üzerindeki faaliyetler, finans yöneticisinin uzmanlık sınırlarını artırması gerektiğini göstermektedir.

Finans yöneticisi bildik makro etkilerden ziyade, yaşanan bilgi ve transfer nedeniyle daha çok maliyete maruz kalacaktır. Maliyet kavramı, muhasebenin, eksantene bir görünümü olmaktan çıkarak, süreçlemeden doğan ve bilgi girdisiyle başlayıp, iletişim maliyetine kadar inen komplike bir maliyeti gündeme getireceğinden, eski şekliyle, salt tedarikleme maliyetiyle uğraşan finansal yönetimin sınırlarını genişletmiş, süreçsel bir ağırlık kazanmış maliyet ağına dönüştürecektir.

Bu değişim ise, yukarıda basit bir anlatımla sunduğumuz, Risk kavramını daha da genişletecektir. Basit bir anlatımla, computer riski dahi finansal yöneticisi etkileyebilecektir. Bilginin ilk girdi olarak kullanılacağı gelecek, bilgileri kaydedip, düzenleyen, sunan veya raporlamaya hazır hale getiren bilgisayarların arızalanmasına, çalışmamasına veya bunların dışındaki bir nedenle devre dışı (sistem dışı) kalmasına tahammül göstermemektedir. Bu tahammülsüzlük ise, bilgi korunumu riskini (computer risk) beraberinde getirmektedir. Ancak salt olarak bilgi korunumu riski önemli değildir. Devre dışı kalmış olan bilgisayarların, sistem içine alınma sürecindeki maliyetleme de finansal bakımdan risk taşıyor durumdadır.

Katlanma riskinden, süreçleme riskine dönüşen risk kavramının, gelecekte elemine edilmesinin başlıca koşulu, **back - forward** (önceden kontrol, öngörme) bir sistemin kurulması ve işletilmesinden geçmektedir. Bu bağlamda, Finans Yöneticisi işlev sistemini back - forward konumunda koşullandırarak, işletecektir.

Kavramlar hiyerarşisi diyebileceğimiz bu dönüşüm, bildik bir önermeyi doğrulamaktadır. Bu önerme, geleceğin ağır koşullarına hazırlanmakta olan Finans Yöneticisinin, oluşacak gelişimi tek başına kaldıramayacak olmasıdır. Bu ise, ekip çalışmasının ve bildiklerimizin paylaşılması gerektiği demektir ki, gelecekte finans yöneticileri bunu başarı ile uygulamak zorunda kalacaklardır.

KISIM – III : FİNANS YÖNETİCİSİNİN PROFİLİ

III.III.1. GİRİŞ

Bugün yoğun olarak düşündüğümüz, “Finans Yöneticisi” ve işletme içindeki değişen profili, yansıyan, ekonomik, teknolojik, psikolojik ve sosyolojik değişim ve gelişmelerin etkisi altındadır.

Artık, işletmeler bildiğimiz geleneksel düşünce ve mantaliteye sahip değillerdir. Geleneksel diyalardan farklı, Modern renklerden ise, ayrı bir görünüme sahiptirler. Bununla birlikte, değişimin sinerjik etkisi ve yaşananlar, tespit etmeye çalıştığımız işletme yapısını, daha karmaşık, daha çok bilinmeyenli fonksiyonlara dönüştürmektedir.

Bu kapsamda, toplumsal değişme ve gelişmelere paralel olarak finans yöneticisinin kimlik değiştirmesi ve bildiğimiz formasyonundan farklı bir yapıya kavuşması doğal olarak kabul edilebilir.

Şirketlerin mali işler yöneticilerinin önemli bir bölümü artık birimlerinin şirket içindeki konumu, yapmakta oldukları faaliyetler ve şirkete olan katkıları ile ilgili olarak kullanmakta oldukları iş modellerinin ömürlerini doldurduğunun farkına varmışlardır. Günümüzde finans birimlerinin şirket yönetimindeki rolü şirkete finansman sağlamak, bankalarla ilişkileri yürütmek, mali tabloları hazırlamak ve günlük rutin işlemleri yapmakla sınırlı kalmamaktadır. Dünyada ve Türkiye 'de şirket sahipleri ve ortakları finans birimlerinden, bu birimlerin yöneticilerinden, şirketlerin içinden geçmekte olduğu değişimin bir parçası olmalarını ve bu değişimin yönetimine katkıda bulunmalarını beklemektedirler.

Bu talebi yerine getirebilmek için, finans yöneticileri günlük masraf raporlarının denetimi gibi rutin işlerden ayrılarak, şirketlerinin geleceği için daha yüksek katma değere sahip olan müşteri/kanal kârlılığının analizi gibi konulara odaklanmak zorunda kalıyorlar. Finans, yalnızca *"mali riskleri değil daha geniş kapsamda iş risklerini ölçmeli ve şirket stratejisinin bu iş risklerini minimum seviyeye indirmek için yapılması gerekenler konusunda ortaklara yol göstermelidir."* Aynı zamanda finans yöneticileri, şirketlerindeki verimliliği en üst düzeye çıkarmak için yeni iş süreçlerinin tasarlanması ve bu süreçlere

destek verecek yeni bilgi sistemlerinin hayata geçirilmesi konularında yeni roller üstlenmelidirler.²⁵²

III.III.2. FİNANS YÖNETİMİ BİRİMLERİ VE DEĞİŞEN ÇEHRESİ

Araştırmalara göre, finans yöneticilerinin %90 ı önümüzdeki beş yıl içerisinde, şirketlerin finans fonksiyonlarında önemli değişiklikler olacağını beklemektedirler. Bu değişikliklerden en önemlisi olarak ise, “geçmişini analiz eden mali raporlar hazırlayan ve giderleri denetleyen” görüntülerinden sıyrılıp, şirket sahiplerinin “stratejik iş ortağı” olmaları yönünde gelişen yapı değişikliğidir.*

Yukarıda anlattığımız ve yapılan çalışmaları incelediğimizde, müşterilerin taleplerinin gün geçtikçe arttığını, şirket ortaklarının sermayelerine karşılık daha fazla getiri beklediklerini, rekabetin sürekli arttığını ve ekonominin globalleştiğini görmekteyiz. Tüm bu açıklamalar ve gelişmeler dikkate alındığında, finans bölümlerinin, firmaların, strateji belirleme merkezi, operasyonları daha verimli kılma ünitesi ve rekabet gücüne katkıda bulunma destek birimi olacağını düşünmekteyim.

III.III.3. DEĞİŞEN FİNANS FONKSİYONU VE FİNANS YÖNETİCİSİ

Finans fonksiyonunun daha verimli çalışması ve şirkete daha fazla katkı sağlaması için bugünden farklı bir bakış açısı ile çalışması gerektiği öncelikle belirtilmelidir. Değişimin gerçekleştirilebilmesi için finans uzmanlarının ve yöneticilerinin yalnızca mali iş süreçlerini değiştirip daha verimli iş yapmaya başlamalarının yeterli olmayacaktır. Değişimin ancak, finans birimlerinin destek oldukları diğer şirket birimlerine yön göstermeleri ve koordinasyon görevlerini üstlenmeleri ile mümkün olacaktır. Bu değişikliğin sağlanabilmesi içinse, finans yöneticilerinin, “**Temel Mali İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması**”, “**Katma Değeri Yüksek İş Analizlerinin Yapılması**”, “**Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi**” ve “**İş Risklerinin Sürekli Değerlendirilmesi**” gibi yön gösterici modellerin kurumunun sağlaması ve uygulamaya koyması gerekmektedir.

Finansın Değişen Rolü içinde, mali konularla ilgili finansman ve fon yönetimi, işlem kayıtları, temel muhasebe işlemleri, alacak takibi, bütçe planlama gibi temel iş süreçlerinin şirketlerin finans bölümleri tarafından yapılmaya devam edileceği, ancak bu süreçlerdeki verimlilik artışlarının sağlanması ve kalite, maliyet, hız açılarından

²⁵² DOĞAN. Noyan, “Finans Yöneticileri Değişime Hazır Değil”, Dünya Gazetesi, 23.Haziran.1998, s.14

* Arthur Andersen Yönetim Danışmanlığı Bölümü Müdürlerinden Nerses Keşişoğlu tarafından yapılan araştırmadan alınmıştır.

önemli gelişmelerin sağlanması içinse, en üst düzey otomasyonun kurulması gerekmektedir.

Bu nedenle finans yöneticilerinin, mali iş süreçlerini, bilgi sistemleri ve yeni teknolojileri kullanarak , yeniden tasarımları gerekecektir.

Bununla beraber, gelecekte, finans fonksiyonun temel görevlerine şirket yeniden yapılanmalarının, şirket birleşme ve satın almalarının yönetilmesi gibi görevler eklenecektir. Bu ise yapılanmaları, yeni eklenecek görevlere göre yapmanın sağlanmasını gündeme getirecektir.

Tablo 46 Gelecekte Finans Fonksiyonunda Beklenen Değişiklikler

Bugün	Yarın
Net kâr bakışı	Katma değer, nakit akışı ve net kâr bakışı
İşlem ve raporlama ağırlıklı sadece muhasebe / finansman / bütçe departmanı bakışı	Planlama ağırlıklı iş süreci bakışı
Teknik bilgi	İletişim becerileri
Kanun uygulamacısı	Danışman
Sonuç odaklı	Sonuç ve süreç odaklı

Kaynak : DOĞAN. Noyan, a.g.m. s.10

Bugün artık finans fonksiyonu gün geçtikçe geçmişteki olayları takip eder konumdan uzaklaşarak, finans bölümü çalışanlarının ve yöneticilerinin, zaten sahip oldukları katma değeri yüksek analizler için kullanılabilir duruma gelmektedirler. Bu ise, şirket sorunları, şirketleri ciddi olarak zorlamadan önce, belirlenip gereken önlemlerin alabilmesini gündeme getirecektir.

Geleceğin incelemesinde, finans fonksiyonu ve fonksiyonun yüklemi durumunda olan finans birimleri, gelecek beş yıl içinde, bugünkünden iki misli daha fazla iş ve şirketle ilgili riskleri değerlendirecekler ve ortaklara stratejik konularda bilgiler sağlayacaklardır.*

Gelecekte finans yöneticilerinden beklenen, diğer birimlerle daha yakın çalışarak şirketin vizyonu ve hedefleri ile doğrudan bağlantılı performans göstergeleri belirlemek ve bunların takibi için gerekli sistemleri kurmaktır. Bu konu ile ilgili olarak belirlenen standartların veya göstergelerin

* Arthur Andersen tarafında yapılan ve Türkiye'deki Tekstil sektörünün örnek alan olarak seçildiği araştırmada, müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesinden dolayı üretim şeklinin önümüzdeki yıllarda bugüne nazaran önemli farklılıklar göreceği vurgulanmaktadır. Gelecekte daha sık ama ufak miktarlarda siparişlerin beklendiği araştırmada, bunun bir sonucu olarak, siparişi alışı, üretim planlama ve üretim şekillerinde köklü değişiklikler olacağı belirtilmektedir. Bu durumun ise, maliyetlerin çok daha hızlı ve daha keskin hesaplanmasını getireceği, dolayısı ile

belli bir sonra kişisel performanslara da bağlanması beklenmektedir. Yeni Yapının finans birimlerine getirileri ise şu şekilde özetlenebilir;

- Finans maliyetleri azalacaktır.
- Müşteri, çalışan ve ortakların memnuniyeti artacaktır.
- Finans birimi çalışanları daha fazla bilgiye ve analize sahip olacaktır.
- Bu bilgi organizasyon içinde daha verimli olarak paylaşılacaktır.
- Kararlar operasyonel birimlerle birlikte anılacaktır.

III.III.4. FİNANS YÖNETİCİSİNİN DEĞİŞEN PROFİLİNİN DİNAMİKLERİ VE TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

III.III.4.a. Güç

Geleceğin belirleyici dinamiği özellikle, yöneticiler açısından, yazılan ve anlatıların dışında güç ve bilginin makus talihi ile ilgilidir. Bugün batıda olduğu gibi ülkemizde de değişimin ve öznel nesnellığın tartışıldığı, yorum ve değerlendirmelerin yapıldığı ve gelecek projeksiyonlamasına gidildiği artık bir gerçektir.

Bilginin ve bilmenin öneminin ötesinde bilginin doğru adresten alınabilmesinin, ancak, güç dengesi içinde gerçekleştiğini, Türk Yönetim Dünyası da anlamıştır.

Özellikle, ihtiyaçların karşılanması için genel geçer koşul olan para, artık iş dünyasında bir güç dengesi olmaktan çıkarak, "araç" niteliği kazanmış, güç kavramı ise değişime uğrayarak yerini yeni bir tanımlamaya bırakmıştır.

Bu tanım öncekilere nazaran sübjektif bir nitelik taşımasına rağmen, yönetici kimliğine oturmaktadır. Kısaca, "**ihtiyaçlarımız neyse güç odur, bunu ise ancak, kazandığımız bilgi ve yapabilme gücü ile sağlayabiliriz**" şeklinde ifade edebileceğimiz bu tanımla, *bilgiyi tekelinde bulunduran yönetici profili* bir tarafa itilerek, *bildiğini paylaşıp ekibinde güçlenmesini sağlayan yönetici profili* desteklenerek ön plana çıkmaktadır.

finans bölümlerinin gittikçe satış ve üretim bölümleri ile daha sıkı çalışarak maliyetlerin düzenli olarak kontrol altında tutulacağı belirtilmektedir.

Bu konuda yapılan araştırmada** yöneticilerin “güç” kavramı hakkındaki görüşlerinin farklı çeşitliğe sahip olmasına rağmen, çıkan sonuçların kriterize edilmesiyle, yöneticilerin güç kavramı hakkındaki belirlemelerinin aşağıdaki şekilde oluştuğu gözlenmiştir. Yöneticilerimize göre;

- İlk etapta, bilen ve yapabilen kişi güçlüdür.
- Veya etrafındakilerin farkında olan ve bunlara stratejik çözümler getirebilen güçlüdür.
- Son olarak ise, engeller karşısında inancını kaybetmeden devam edebilen kişi güçlüdür.

Bunun yanında kadın yöneticilerin kimi zaman daha ılımlı ve kimi zaman daha sert olduğu güç kullanımı bakımından erkek yöneticilerin daha motorolize hareket ettikleri yapılan araştırmanın diğer bir önemli özelliği olarak ortaya çıkmaktadır.²⁵³ Güç kullanımı ve buna bağlı takım çalışmasında erkeklerin daha başarılı oldukları, kadın yöneticilerin daha ferdi davranış sergiledikleri konunun uzmanları tarafından ifade edilmektedir.²⁵⁴ Türk Yöneticiler arasında Kadın – Erkek oranı ise erkek eğemenli bir yapı sergilemektedir, Türkiye’de erkek yönetici oranı %80 civarında, bayanlar ise ancak %20 ile ifade edilebilmektedir. * Ancak, son zamanlarda piyasaya giren bayan yönetici sayısı gelecek yüzyılda bu oranın bu şekliye kalmayacağını göstermektedir.

2000 li yıllarla birlikte yöneticilerin gerileyerek, liderlik imajının ön plana çıkacağı ve kadın yöneticilerin liderlik kimliği içinde daha başarı ile hareket edebilecekleri ²⁵⁵ geleceksel açıdan vurgulanan diğer önemli bir sonuçtur.

** Konu ile ilgili stratejik bir araştırma yapan AD Business Dergisi Editörlerinden Banu Baykal (Business Life)

²⁵³ BAYKAL. Banu, “Bilen ve Yapabilen Güçlü”, AD Business Dergisi, Milliyet Yayınları, Sayı:9, Ağustos, 1998, s.110-111

²⁵⁴ Murat Akman - Dünya Altın Konseyi Genel Müdürü

* “Türk Yönetici Araştırması”, Power Ekonomi Dergisi (Sabah Grubu Yayınları) için 1997 yılı içinde, “Yöntem Araştırma ve Danışmanlık şirketi” tarafından hazırlanan araştırmadan alınmıştır. Araştırmaya, 71 Sanayi, 152 Ticaret ve 103 hizmet sektöründen olmak üzere 326 yönetici katılmıştır. Görüşmeler Yüz Yüze anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

²⁵⁵ Betül Bilgen – Evis Menkul Değerler Genel Müdür Yardımcısı

Yine yeni “güç” kavramının doğmasında esas olarak kabul edilen salt olarak, “*ben merkezinden biz merkezine*” kayma değildir. Bugün en büyük güç, insan kaynakları ve bu kaynaklara yüklenmiş veya yüklenebilecek eğitim ve bilgi düzeyidir.*

Bunun daha ötesinde ise, bazı uzmanlar, güç edinilebilir araçlardan ziyade, gücün amaçlarda saklı olduğu düşüncesindedirler. Amaçlara ulaşmada kullanılacak olan araçlar tek başlarına bir anlam ifade etmeyecekleri gibi, amaçların olmadığı noktada da bir anlamları bulunmayacaktır.**

Yüksek zekâ, yöneticilerimiz arasında sıkça gözükken bir özellik, bunun yanında hayal güçleri geniş ve bilgi düzeyleri de her geçen gün ilerleme trendindedir.*** Bu ise, geleceğin güç dengesini ortaya koyacak dinamikleri sunmaktadır.

III.III.4.b. Yetkinlik ****

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, Türk Yöneticilerinin en belirgin özellikleri, yaratıcılığın ve iletişim becerilerinin yüksek olmasıdır. Vizyon sahibi olan Türk Yöneticiler, olayları geniş bir perspektifle değerlendirebilme yetisine de sahiplerdir.

İnsanlarla giriştikleri diyaloglarda çok başarılı olan Türk Yöneticiler, ilk görüşmede karşılarındakilere olumlu izlenimler bırakabilmektedirler. Organizasyon içindeki ilişkilerde de başarılı olan Türk Yöneticiler, insanları (çalışanları) sevk ve yönlendirmede de başarılı bulunmaktadır. Yine değişen çehre gereği Türk Yöneticiler, çalışanları galeyana getirerek insanüstü verim alabilmekte, çalışanların kişisel ve sosyal problemlerini paylaşmakta bir mahsur görmemektedirler. Bu ilişkinin sezgisel bir boyutunun da olduğunu tespit eden uzmanlar bir müddet sonra, çalışanların dile

* Nimet Oğuztüzün – Kent Bank Genel Müdür Yardımcısı

** Sevim Çavdarlı – Kaynak Sistem Geliştirme ve Danışmanlık, Yönetim Danışmanı

*** Türk Yönetici Araştırması”, Power Ekonomi Dergisi (Sabah Grubu Yayınları) için 1997 yılı içinde, “Yöntem Araştırma ve Danışmanlık Şirketi” tarafından hazırlanan araştırmadan alınmıştır.

**** Hay/McBer Araştırma Şirketinin 1996 yılında yapmış olduğu çalışmadan derlenmiştir. Bu araştırmada “Behavioural Event Interview” olarak bilinen “Davranış Mülakatı Yöntemi” uygulanmıştır.

Yetkin (s.) gerekli olgunluğa ulaşmış, kâmil, mükemmel. ...— lik, (is.) yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet.

getirmediği rahatsızlıklarının da Türk Yöneticiler tarafından sezilebildiğine dikkat çekmektedirler. Bu yetileri nedeniyle, özelliklerini doğru yönlü kullanmaları halinde (*eğer isterlerse*), ekip çalışmalarında başarılı olabilmektedirler.

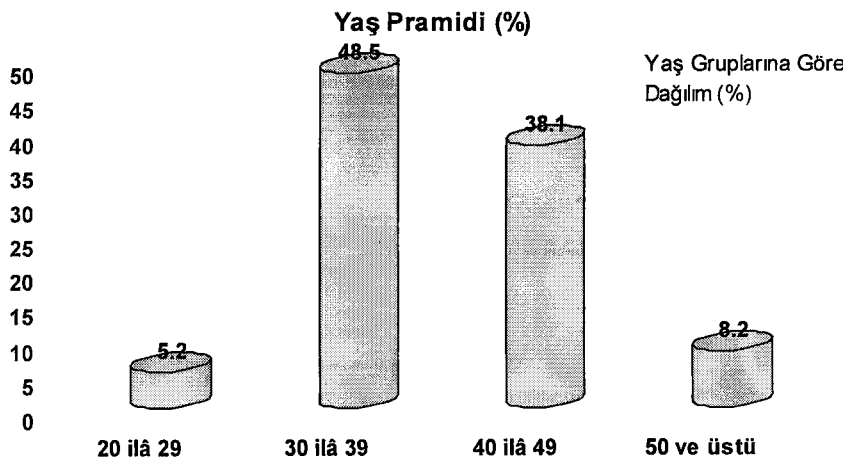
Türk yöneticilerine değer katan bir diğer yön ise, emrindekiler hakkında iyimser olması ve potansiyellerine inanmasıdır. Ancak yapılan çalışma sonunda çıkan bu ilişkilerin aksadığı noktalarda belirlenmiş. Otoriteyi kaybetmemek için zaman, zaman ulaşılmaz rolünü üstlenen yöneticiler, daha ileri sıcak ilişkilere girmekten kaçındıkları ortaya çıkmıştır.

Çoğu zaman analitik ve kavramsal düşünmekten yoksun olsalar dahi liderlik özellikleri (*karizmaları*) ve yetkinlikleri sayesinde, bu açığı üstün olan yetileri ve karizmalarıyla doldurmaktadırlar.²⁵⁶

III.III.4.c. Yaşam

Yaşları genel itibari ile 35 ila 40 arasında (*Avrupa ülkelerinde ise üst düzey yönetici olabilmenin ortalama yaşı 45 tir.*) olan Türk Yöneticiler, evliler ve en az iki çok sahibiler. Özellikle şehirlere sığ olan yerlerde edindikleri evlerde yaşamaktadırlar.

Tablo 47 Yaş Pramidı



²⁵⁶ DEMİREL, Gülşen, "Türk Yöneticiler Yetkinlik Testini Geçti", *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl:4, Sayı:5, Mayıs 1996, s.96-98

Paranın doktorları olarak ifade edilen finans yöneticileri, yaptıkları işin stres ve depresyon gibi psikolojik etkilerini gün içinde ağırlıkla yaşamaktadırlar. Bir yandan iş, bir yandan kent yaşamının yüksek temposu, sürekli kendini yenilemek ve geliştirmek ihtiyacı, yöneticileri bir köşeye sıkıştırmaktadır. Bu nedenle, gürültülü, kalabalık ve sigaranın yoğun olarak tüketildiği ortamlara (*Sigara kullansalar dahi*) girmekten imtina etmektedirler.

Lezzeti ve uygun fiyatları olan yiyecek ve dinlenme yerlerini tercih eden yöneticiler, aile içi yaşayışa önem vermektedirler. Özellikle evde iş konuşmayan yöneticiler, ev de küçük tamiratlarda bulunmak, yemek yapmak, resim veya güzel sanatlarla ilgilenmek gibi özel zevkleri tercih etmektedirler. Spor yapmak (*Özellikle, tenis, jimnastik, dağcılık, basketbol*) genel bir tutku niteliğindedir.

Ancak, bu ilgilerini karşılayabilecek bir zaman genişliğine sahip değildir. Yöneticiler, kişisel gelişim ve ilgi alanlarına, haftada 5 saatin altında bir zaman dilimi ayırabilmektedirler. Bu gibi faaliyetlere haftada 5 ilâ 10 saat arasında zaman ayırabilenlerin oranı ise %38 kadardır. 11 saatten fazla zaman ayırabilenlerin oranı ise %8 civarındadır.

Tablo 48 Kendine Ne Kadar Zaman Ayırıyor

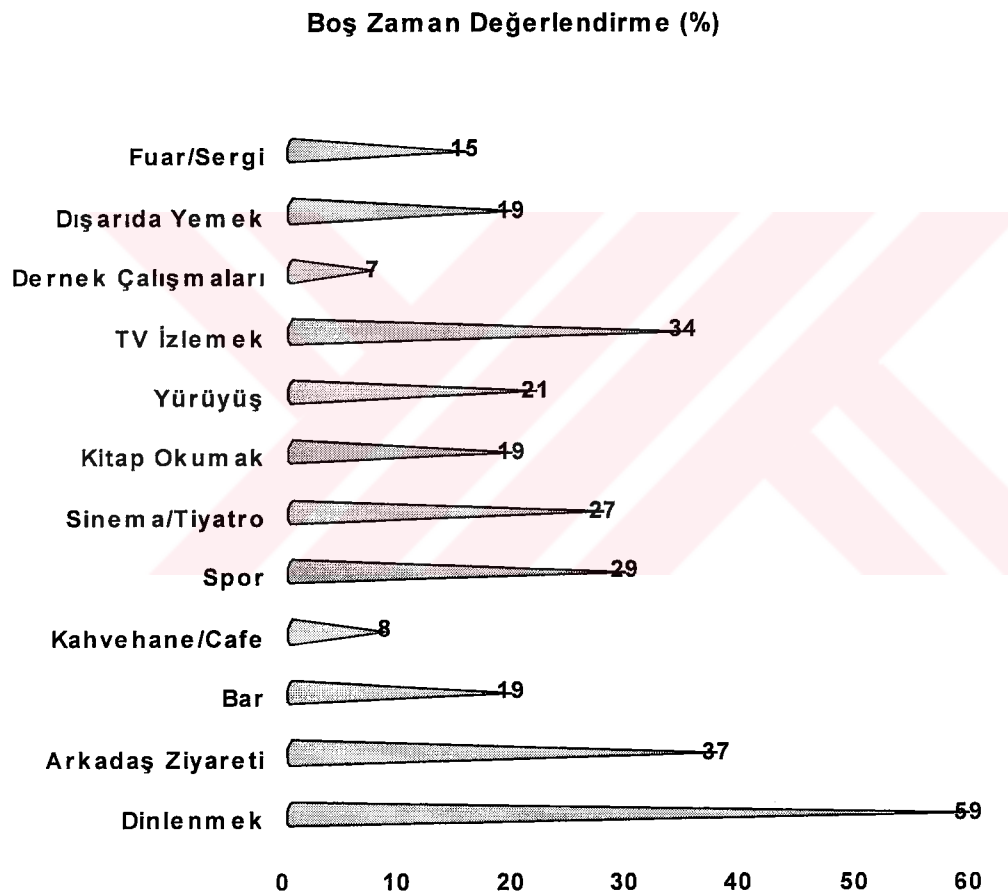


Hemen, hemen çoğu finans yöneticisinde gözlenen en büyük olgulardan birisi de, seyahat etmekten hoşlanmaktadırlar. Özellikle dış

seyahatlere karşı ilgi ve alakaları çok yoğunluk arz etmektedir. Bunun nedeni olarak değişik ortamlarda değişik insanlarla tanışmaktan hoşlanmaları yatmaktadır.

Kendilerini dinamik tutacak ortamları tercih eden finans yöneticileri kaliteye önem vermektedirler. Sosyal yaşantılarına (*evli veya bekar olsalar dahi*) da çok dikkat eden finans yöneticileri, risk almayı seven riskli hayat tarzını benimsemiş ve özümsemişlerdir.²⁵⁷

Tablo 49 Boş Zaman Değerlendirme

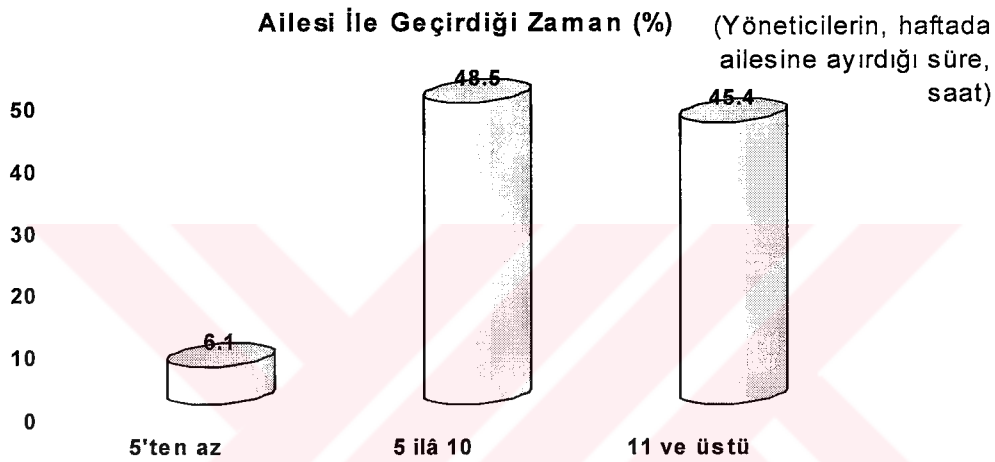


²⁵⁷ KİŞLALİ, Murat ve Talat YEŞİLOĞLU, "Para Doktorları", *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl 6, Sayı:3, Mart 1998, s.54 -60

Yapılan çalışmalarda çıkan sonuçlara göre, Yöneticilerin %20'si, 40 ilâ 48 saat arasında çalışmaktadır. Ancak büyük çoğunluğun işyerinde geçirdiği süre, 49 ilâ 56 saati bulmaktadır. *

Yoğun bir tempo ile çalışan yöneticiler ailelerine, haftada 5 ilâ 11 saat arasında zaman ayırabilmektedir. 11 saatten fazla zaman ayırabilenlerin oranı %45 kadardır, 5 saatten az zaman ayırabilenlerin oranı ise yaklaşık %6 dolaylarındadır.**

Tablo 50 Ailesi İle Geçirdiği Zaman



Yöneticiler yoğunlukla Beymen 'den (%20 oranında) ve İGS den (%14 oranında) giyinmektedirler. Cep telefonu olarak, Ericson kullanan (%67 oranında) yöneticiler, tereddütsüz risk alabilen arabaları tercih etmektedirler. Kullandıkları araba markası ise, en çoklukla Renault markadır. (%21 ağırlıkla)

Büyük bir kesimi tatil yapamadığından şikayetçi olan yöneticilerimizin, tatil zaman aralığı en fazla 2 hafta (%25 ağırlığında) dır. Daha çok Marlboro (%65 oranında) ve Camel (%20 oranında) sigarası kullanan yöneticilerin sigara kullanma alışkanlıkları toplam içerisinde %78 'i bulmaktadır.***

* Ray & Berndtson (Dünyanın önde gelen üst düzey yönetici arama ve yerleştirme şirketlerinden biridir.) ve Capital Dergisi ortak bir çalışma yaparak, üst düzey yönetici hedef kitlesinin profili konusunda bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma kapsamına, 100 lük büyük şirketin, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Satış, Pazarlama, Finans gibi bölüm başkanlarından oluşan 135 kişilik seçkin yönetici topluluğu alınmıştır.

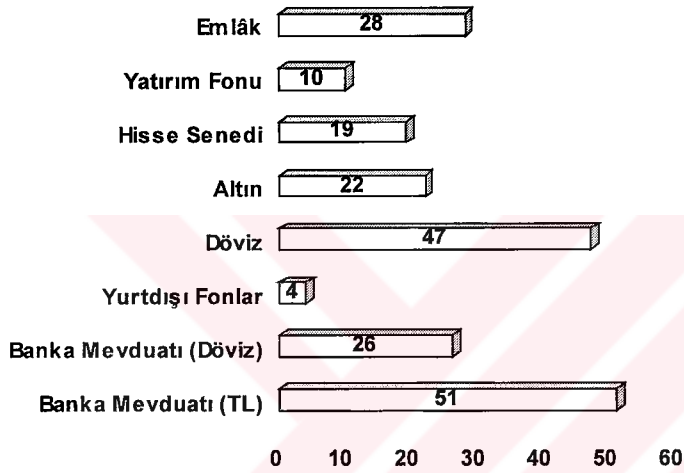
** Ray & Berndtson ve Capital Dergisinin ortaklaşa yaptıkları araştırmadan alınmıştır.

*** Türk Yönetici Araştırması", Power Ekonomi Dergisi (Sabah Grubu Yayınları) için 1997 yılı içinde, "Yöntem Araştırma ve Danışmanlık Şirketi" tarafından hazırlanan araştırmadan alınmıştır.

İş dışında sahip oldukları finansal yatırımlarda, Türk Lirası üzerinden açılmış bulunan Banka Mevduatlarını (%51 ağırlıkla) tercih eden yöneticilerin, gözde yatırım araçları arasında, döviz ve emlak alımlarının ağırlığı da önemli yer teşkil etmektedir.

Tablo 51 İş Dışında Sahip Olduğu Finansal Yatırımlar

İş Dışında Sahip Olduğu Finansal Yatırımlar (%)

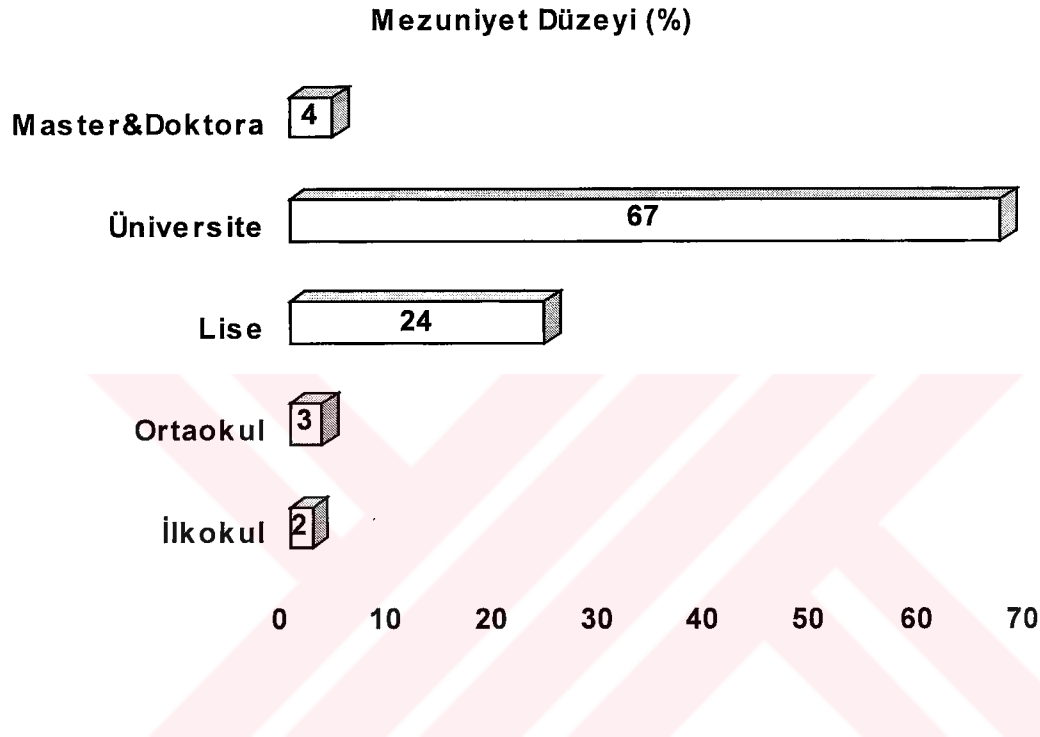


III.III.4.d. Eğitim

Başarılarının altındaki en büyük pay, iyi bir vizyon ve öngörüye sahip olmalarıdır. Bunun altında ise, alınmış oldukları iyi bir eğitimin korunmuş düzeyidir. Genellikle, yüksek öğrenim almış anne ve babaların çocukları, olan yöneticilerin, kendileri de, Saint Joseph Lisesi, Kurtuluş Lisesi, Ankara Koleji, Galatasaray Lisesi, gibi Türkiye'nin tanınmış liselerinden mezun olduktan sonra ²⁵⁸Özellikle Siyasal Bilimler, ODTÜ, İstanbul Üniversitesi gibi Türkiye'nin yerleşmiş ve kalifiye eleman tahsisinde isim yapmış üniversitelerinin, mülkiye, işletme ve iktisat bölümlerinden mezun olmuşlar. Bunun yanında çoğu (MBA) mastır düzeyinde yurtdışında çalışma yapmış olan yöneticilerini, eğitim konusundaki fikri tesisleri, her gün yeni bir şeyler

bulduklarını ifadesinde gizlidir. Bu kapsamda, yöneticiler, özellikli konularda araştırma yapmayı yayın takibinde bulunmayı ve okumayı elden bırakmıyorlar. Bu konuda merak ve ilginin araştırma iç güdüsüyle beraber hareket etmesi gerektiğine inanıyorlar. *

Tablo 52 Mezuniyet Düzeyi



III.III.4.e. Yönetim Stili ve Karar Alma **

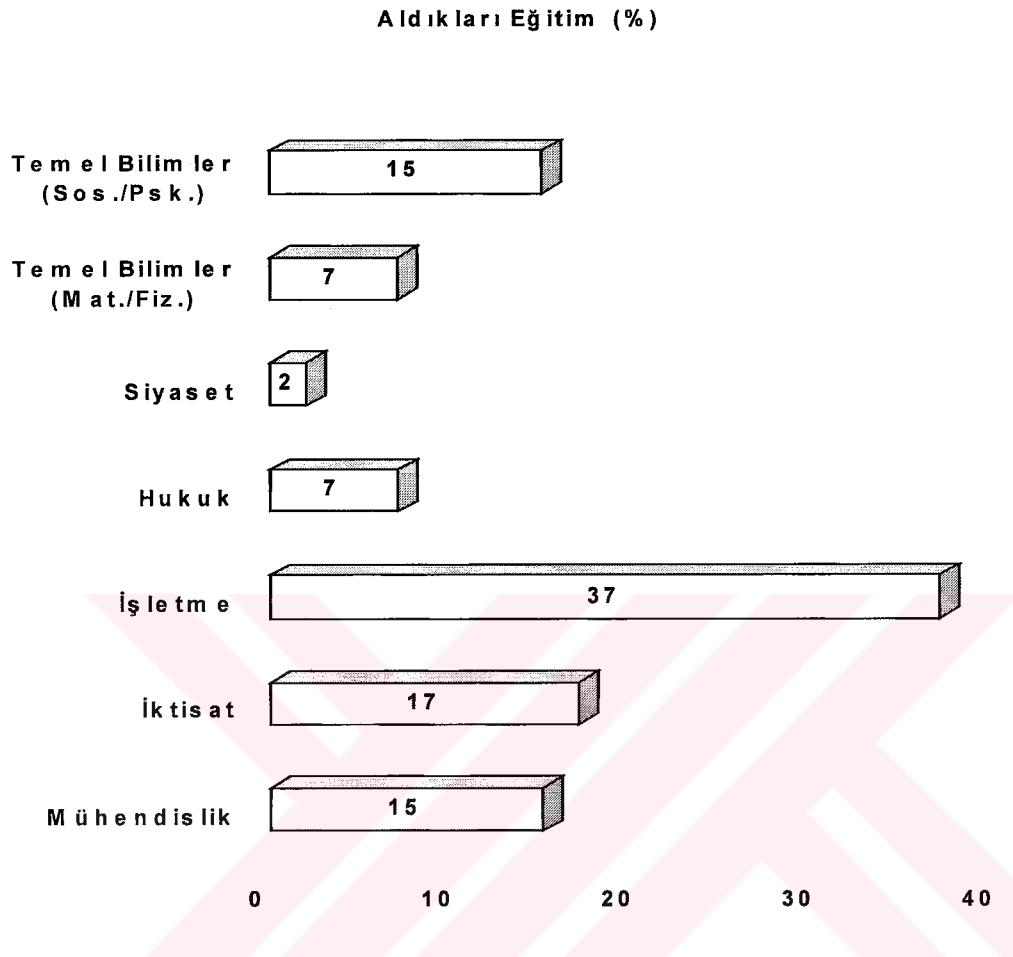
Özellikle ayrıntılara önem veren, Türk Yöneticileri, çok kısa zamanda karar aldıkları araştırma sonuçları içinde göze batmaktadır. Daha çok sezgisel karar alan Türk Yöneticileri otoriter bir tutum sergilemektedirler. Mevcut şekliyle, %41.1 düzeyindeki yönetici, kararları tek başına alma

²⁵⁸ KİŞLALI. Murat ve Talat YEŞİLOĞLU, a.g.m., s.58-60

* Türk Yönetici Araştırması", Power Ekonomi Dergisi (Sabah Grubu Yayınları) için 1997 yılı içinde, "Yöntem Araştırma ve Danışmanlık Şirketi" tarafından hazırlanan araştırmadan alınmıştır.

** Alman Akademik Değişim Derneği (DAAD) ile Marmara Üniversitesi tarafından yapılan araştırma sonuçlarından alınmıştır. Araştırmanın başında, Marmara Üniversitesi İşletme ve Enformatik Bölümleri Öğretim Üyesi Gerhard Reiter bulunmuştur. Araştırmaya %100 yerli sermayeli firmaların yöneticileri ve müdürleri alınmıştır. Örneklem alanı İstanbul Ticaret Odası verileri dikkate alınarak tesadüfi olarak 200 Türk firması seçilerek belirlenmiştir. Seçilen firmalardaki işçi sayısı 1000 ve 1000 den fazladır.

Tablo 53 Aldıkları Eğitim



eğilimindedir. Bunun tek sebebinin hiyerarşik örgüt yapısının Türk Firmalarında hakim olması, firmanın tek adam inancına haiz olması şeklinde özetlenmektedir. Ancak bugün için bu şekle tabi olan Türk firmalarının özellikle ilk 500 firmanın ilk 300 firmasında, artık lider anlayışlı ekip kararlı bir yönetim anlayışının hakim olma durumunda olduğu da unutulmamalıdır.²⁵⁹

Hay/McBer Araştırma Şirketinin yapmış olduğu araştırmaya göre, Türk Yöneticisi peşinden bir ordu sürükleyebilecek karizmaya sahip ancak, analitik ve kavramsal düşünceye çok kapalı bir kişilik sergilemektedir. Disipline

²⁵⁹ Capital., "Türk Yönetici Otoriter", *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl: 3, Sayı:11, Kasım 1995, s.164-165

olmayı sevmeyen Türk Yöneticiler, Sistemik Yaklaşımı da pek sevmemektedirler.

Kolaylığa kaçmak, kısa yoldan sonuca ulaşmak Türk Yöneticilerin tipik özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal kararlar almak, kararından geri dönmek gibi olumsuz etkileri de üzerlerinde taşımaktadırlar. Dolayısı ile bu, Türk Yöneticileri, objektif karar verme sürecinden uzaklaştırarak subjektif karar verme sürecine teslim etmektedir.

III.III.4.f. Mesleki Yaşamları *

Yapılan çalışmalarda, Türk yöneticilerin iş yeri değiştirmelerinin daha hızlı olduğu gözlenmiştir. Mesleki akışkanlığın yoğun olduğu Türk Firmalarında, aynı işyerinde 5- 7 yıl arasında çalışan yöneticisi %14 dür. %2 si aynı işyerinde 2 yıl çalışıp ayrılırken, %22 si 2 ila 5 yıl aynı işyerinde kalmaktadır.

Tablo 54 Yöneticilerin İşten Ayrılma Düşüncesi (%)

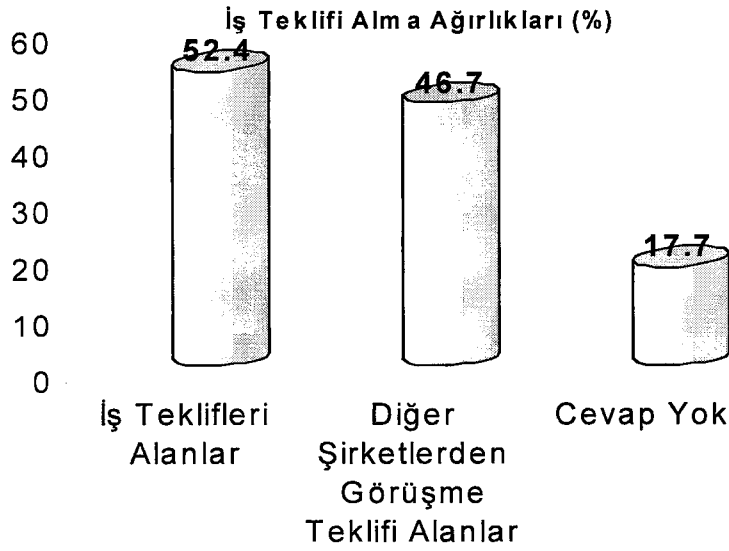
Mevcut işimden ayrılmayı çok sık düşünüyorum	Katılıyorum	9,2
	Katılmıyorum	90,8
Büyük bir Olasılıkla gelecek yıl yeni bir iş arayışına gireceğim	Katılıyorum	19,8
	Katılmıyorum	77,5
	Belki	2,7

Kaynak : Ray & Berndtson

Meslek yaşamlarındaki bu hızlı değişimler, kültürel farkla birlikte, şirket yapılarının değişiklik göstermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak, kurumsallaşma eğiliminde olan Türk Firmalarının bu süreci henüz tamamlayamamaları nedeniyle, yöneticilerin daha tatminkar iş tekliflerine açık hale gelmelerine ve tatmin edici yeni koşulların onları transfer ettiklerini belirtmektedirler.

* Alman Akademik Değişim Derneği (DAAD) ile Marmara Üniversitesi tarafından yapılan araştırma sonuçlarından alınmıştır.

Tablo 55 İş Teklifi Alma Ağırlıkları



Mesleki yaşamda, Türk Yöneticiler, tanınmış, ürünleri bilinen ve büyüklük bakımından belli bir olgunluğa haiz firmalara geçme eğilimindedirler.²⁶⁰

Tablo 56 Yöneticiler Yeni İş İmkânlarını Nasıl Araştırıyorlar (%)

(Son Bir Yıl İçinde Yeni İş İmkânlarının Araştırılması)	
Özgeçmişimi güncelleştirdim	36,8
Çeşitli yayınlardan potansiyel iş olanaklarını inceledim	29,3
İş görüşmesine gittim	22,6
Çalışılan şirkette farklı bir pozisyona transfer olma olanaklarını araştırdım	12,8
Bir danışmanlık firmasıyla iş arayışımı başlattım	13,5
Arkadaşlar ve yakın çevremle yeni bir iş aradığımı konuştum	7,5
Bir takım şirketlere özgeçmişimi gönderdim	6,0
Halen çalıştığım şirketteki iş arkadaşlarım ile yeni bir iş imkânını konuştum	1,5
Çalışmak isteyebileceğim birtakım firmaları telefon ile arayarak bilgi aldım	0,7
Yeni iş bulmakla ilgili bir kitap okudum	0,0
Hiçbiri	11,3
Cevap yok	23,3

Kaynak : Ray & Berndtson

(*) Bu soruda birden fazla şıkka cevap verilebildiği için yüzdelerin toplamının 100 olması dikkate alınmamıştır.

Yapılan çalışmaların gösterdiği kadarıyla, işlerinden dolayı tatmin olma düzeyi Türk Yöneticilerde %60 seviyelerindedir. *

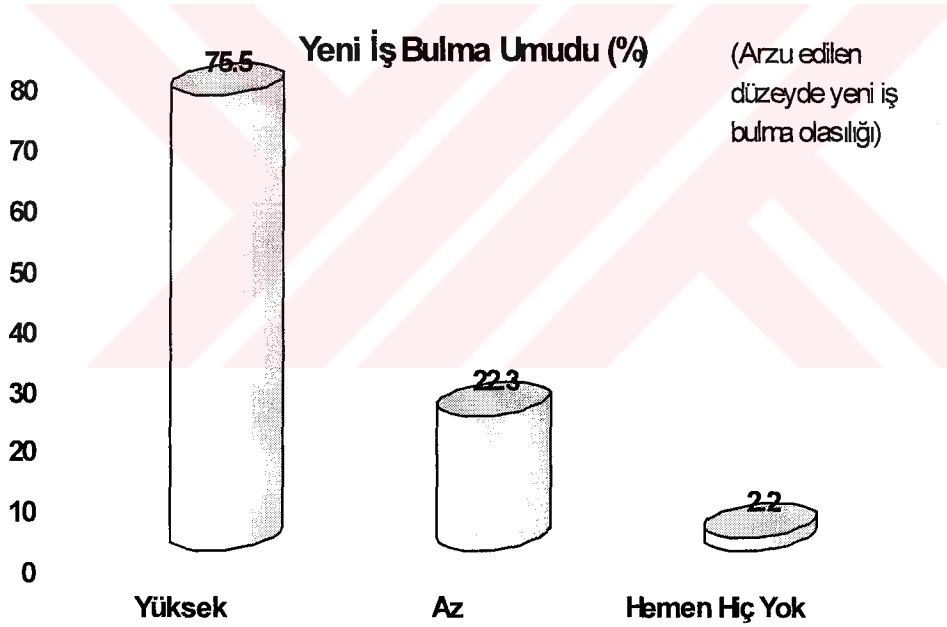
²⁶⁰ Capital., a.g.m., s.165

* Ray & Berndtson ve Capital Dergisinin ortaklaşa yaptıkları araştırmadan alınmıştır.

Yöneticiler işlerinden tatmin olsalar dahi, yeni iş imkânlarını araştırmaktadırlar. Çünkü, genel olarak şirket içinde çok rahat değillerdir. Patronlarından ya da üstlerinden destek alamamaktadırlar. Araştırmalara göre, yöneticilerin, %23 son bir yıl içinde bir iş görüşmesine gitmiştir. Çalıştığı iş yerindeki pozisyonundan, başka bir pozisyona transfer olma çabası bu ilişkiyi desteklemektedir. Bu ilişkide olanların oranı ise, %13 kadardır. Bununla birlikte kesin bir tavır alarak, bir danışmanlık firması aracılığıyla iş arayanların oranı ise, %14 kadardır.

Yeni iş arayışı ve tatmin olma sürecinde Türk Yöneticiler %76 lık kısmı istediği işleri alabileceğini söylemektedir. Bu anlamda Türk Yöneticiler kendilerine güvenmektedirler. **

Tablo 57 Yeni İş Bulma Umudu



Yöneticiler, mesleki formasyonları gereği sık ülke dışına çıkış yapmaktadırlar. Bu kapsamda, %63 'ü Batı Avrupa ülkelerine, yine %23 'ü Doğu Avrupa ülkelerine yoğunlukla seyahat etmişlerdir.

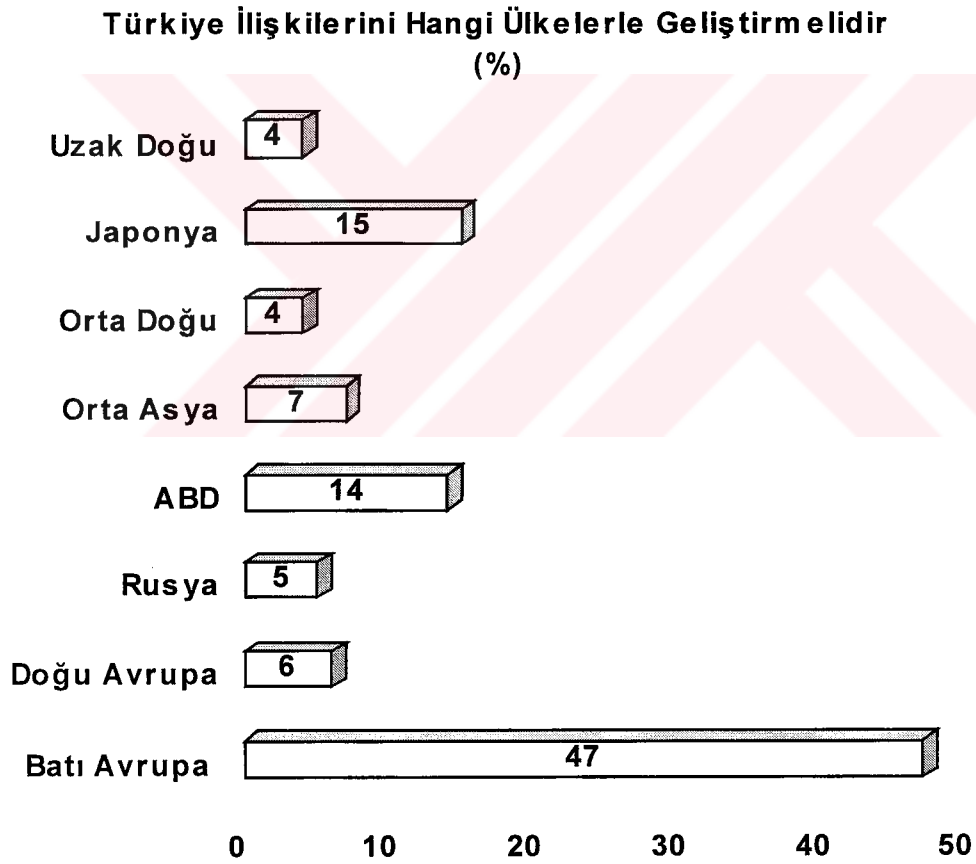
** Ray & Berndtson ve Capital Dergisinin ortaklaşa yaptıkları araştırmadan alınmıştır.

Tablo 58 Türk Yöneticisi Uzun Süreli Çalışmak İstiyor (%)

(Mevcut Pozisyonlarını Ne Kadar Daha Sürdürmeyi Düşünüyorlar, %)	
Daha iyi bir iş bulur bulmaz ayrılacağım.	6,6
6 ay içinde mutlaka yeni bir iş bulmayı planlıyorum	9,0
7-17 ay içinde ayrılacağım	3,3
1 – 2 yıl daha çalışabilirim	36,9
Çalışabildiğim kadar devam etmeyi düşünüyorum	44,2

Kaynak : Ray & Berndtson

Yurtdışı gezileri gereği edindikleri bilgilere göre, Türkiye'nin ilişkilerini daha çok Batı Avrupa Ülkeleri ile geliştirmesi gerektiği düşüncesinde hem fikirdirler.

Tablo 59 Türkiye İlişkilerini Hangi Ülkelerle Geliştirmelidir

Tablo 60 Dünya ve Türk Yöneticisinin İdeal Şirket Tanımı (%)

	Dünya Yöneticileri		Türk Yöneticileri	
Pazar Yönelimli	73	53	75	44
Yenilikçi	65	32	60	52
Sonuçlara Odaklanan	61	63	55	52
İnsana Saygı	54	33	44	25
Ekip Çalışmasına Yönelen	45	30	60	22
Agresif	38	46	40	37
Sürekli Değişen	23	47	42	65
İstikrarlı	12	26	10	5
Detaylara Önem Veren	7	40	14	35

Kaynak : Ray & Berndtson

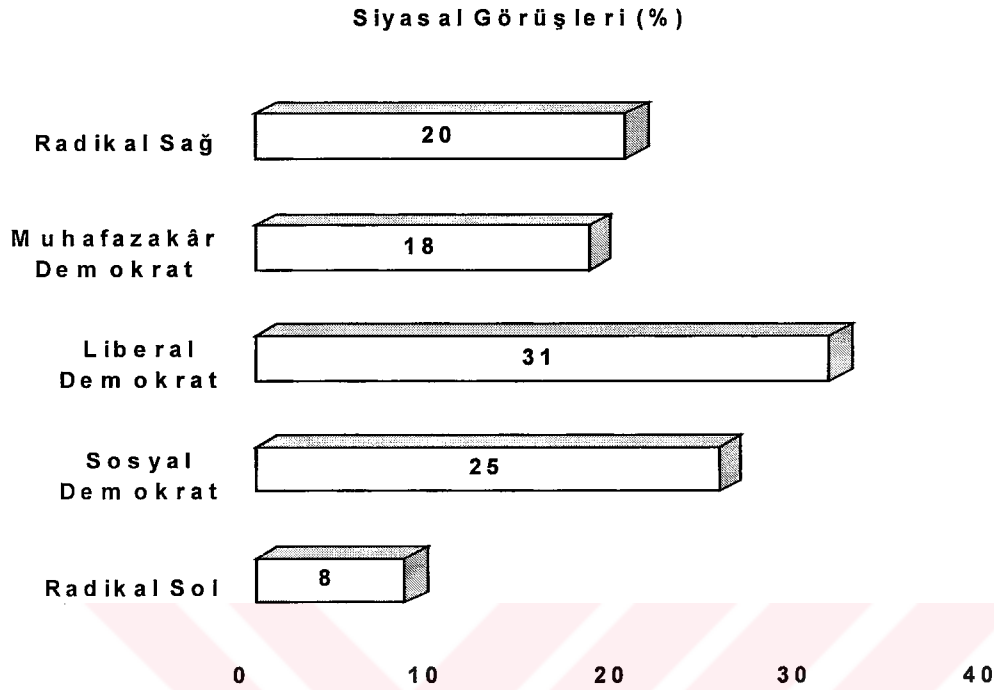
(*) Bu tablo;

Dünya ve Türk yöneticilerinin halihazırda çalıştıkları şirketle, kafalarındaki şirketle kafasındaki ideal şirketin kültürel uyum düzeyini göstermektedir. Bu ikisi birbirine ne kadar çok yaklaşırsa yöneticinin iş tatmini artıyor ve alternatif kariyer arama olasılığı azalıyor. Dünya genelinde yapılan bu araştırmanın sonuçları, yöneticilerin Pazar Yönelimli, Yenilikçi, Sonuca Yönelik ve Çalışanlarına Saygılı Olması gerektiğini ortaya koyuyor. Türk Yöneticileri, çalıştıkları şirketleri diğer ülke yöneticilerine kıyasla daha Yenilikçi buluyor ama Ekip Çalışmasının yetersiz olduğunu düşünüyorlar.

Yapılan araştırmalardan bir diğer ise, Dünya ve Türk Yöneticilerinin ideal şirket tanımlarının karşılaştırılması ile kendi çalıştıkları firmaları analiz etmelerinin istenmesi sonucu elde edilen tablodur. (Bkz. Tablo – 57) Bu tablonun incelenmesinden de görüleceği gibi Türk firmaları detaylarla çok fazla zaman kaybedip pazar yönelimli çalışma zahmetine girememekle birlikte sürekli gelişme gösterene bir trende sahiptir.

Yapılan çalışmada yöneticilerin siyasal katılma ve siyasi görüşleri de irdelenmiştir. Aktif olmasa dahi siyasi yelpazeyi iyi irdeleyen yöneticilerin büyük bir kesimi, Liberaldir.

Tablo 61 Siyasal Görüşleri



III.III.4.g. Stres

Yöneticilerin en büyük stres kaynağı, zaman baskısından, zamanla yarış içinde olmaktan kaynaklanmaktadır. Araştırma kapsamına alınmış olan yöneticilerin, %43 'lük bir bölümü, yaşadıkları en büyük stresin zaman baskısından kaynaklandığını ifade etmektedirler.

Bunun yanında, zaman baskısı, yöneticilerin nitelikli eleman açığından kaynaklanan bir stresi de beraberinde yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Türk iş dünyasında, sistemler ve standartların henüz tam olarak oturmamış olması da işlerin belli insanların üzerinden yürütülmesine sebep olmakta bu dolaylı etki ise, iş yükünü belli kişilere yükleyerek kuyruktaki işleri artırmaktadır. Artan iş yükü, kaosla beraber stresi de doğurmaktadır.

Tablo 62 Yönetici ve Stres Nedenleri (%)

(Yöneticiyi Strese İten Nedenler, %)	
Zaman baskısı	42,8
Toplantıda harcanan süre	38,2
Bürokratik engeller	35,1
Üstlenilen proje ve görevlerin sayısı	32,8
Kariyerle ilgili kararlarda performanstan çok politikanın etkili olması	29,8
Kariyerin istenilen şekilde gelişmediğini hissetmek	21,4
Pozisyondan beklenen çelişkili talepler	22,1
Gün içinde yapılması gereken telefon görüşmeleri ve ziyaretlerin sayısı	22,1
Üstlenilen sorumluluk düzeyi	17,6
Belirlenen bir sürede tamamlanması gereken proje ve görevlerin boyutu	16,8
Kariyer gelişimi fırsatlarının olmaması	11,4
Pozisyonun getirdiği sorumluluk alanı	11,4
İşte harcanılan süre	8,4
İş seyahatleri	6,1
İş güvenliliğinin olmaması	3,8
Üstlenilen pozisyondan tam olarak neyin istendiğinin bilinmemesi	2,3
Cevap yok	3,8

Kaynak : Ray & Berndtson

(*) Bu soruda birden fazla şıkka cevap verilebildiği için yüzdelerin toplamının 100 olması dikkate alınmamıştır.

Yöneticilerin kişisel olarak amaçladıkları kariyer edinme baskısı da stresin oluşmasını etkileyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Bu mücadele sürecinde doğal olarak pek çok stres de doğmaktadır.

Bir diğer stres kaynağı ise, Türkiye'deki makro yönetimin de sorunu olan, işlem çokluğu ve bürokratik yoğunluktur. Finansal sistemin işleme kaynağı her halükârda belli bir noktadan sonra devlete dayanmaktadır. Ağır devlet kavramının hantallığını ve bürokratik düzensizliğini yaşayan Türkiye işlerin, yeterli zaman süreçlerinin dışına çıkması ve beklenenden daha fazla ve farklı bir yön seyretmesi yöneticileri zorlamakta ve stres altına sürüklemektedir.²⁶¹

²⁶¹ BUĞDAYCI. Ahmet, "Türkiye'nin Yeni Yönetici Profili", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı: 7, Temmuz 1998, s.158-160

III.III.4.h. Türk Yönetici Tipolojisi *

Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin, çeşitli yönetici özelliklerine verdikleri cevaplar bir araya getirildiğinde, üç farklı yönetici grubunun ortaya çıktığı görülmektedir.

III.III.4.h.i. Yenilikçiler

- Ekip çalışmasına önem vermektedirler.
- Kalitenin şirket içi rekabetle artacağına inanmaktadırlar.
- Gençlere daha çok inisiyatif verilmesi yönünde görüş beyan etmektedirler.
- Bir yöneticinin stratejik düşünebilmesi gerektiğini vurgulamaktalar.
- Yatay organizasyon şemasından yana tavır koymaktadırlar.
- Kendileriyle uyumlu çalışmanın zor olacağını düşünmektedirler.
- Teknolojik yenilikleri çok yakından takip etmektedirler.
- İş hayatında risk almaktan korkmamaktadırlar.
- Liberal ve sol eğilimde olanlar ağırlıktadır.

III.III.4.h.ii. Merkezçiller

- Çalışma saatlerine pek önem vermezler.
- Ekip çalışmasına önem vermekteler ancak karar alma hakkını paylaşmazlar.
- Siyasetçilerle iyi geçinme eğilimindedirler.
- Çalışma hayatında sıcak ve mütevazı davranış sergileme gayretindedirler.
- İşleriyle ilgili literatürü yakından takip etmektedirler.
- Daha çok liberal eğilim taşımaktadırlar.

III.III.4.h.iii. Muhafazakârlar

- Çalışma hayatında resmi ve diplomatik bir tavır sergilemektedirler.
- Daima planlı çalışmaktadırlar.
- Çalışanları motive etme eğiliminde faaliyet gösterirler.
- İşlerini eve veya evlerini işe taşımazlar.
- Çok çalışan çok, az çalışan az kazanmalıdır ilkesi doğrultusunda hareket ederler.

* "Türk Yönetici Araştırması", Power Ekonomi Dergisi (Sabah Grubu Yayınları) için 1997 yılı içinde, "Yöntem Araştırma ve Danışmanlık Şirketi" tarafından hazırlanan araştırmadan alınmıştır.

- Karar almadan evvel ince eleyip sık dokurlar.
- Teşvik ve benzeri fırsatları yakından takip etmektedirler.
- Daha çok sağ eğilimdirler.²⁶²

III.III.4.i. Olumsuz Yanları *

- Gençler, her şeyi bildiklerini sanıyorlar, kendilerini ispat etme telaşındalar.
- Sağlıklı kariyer planlaması yapamıyorlar.
- Kısa vadeli düşünüp planlarını ona göre yapıyorlar.
- İşe başladıktan altı ay sonra bir üst pozisyona geçme telaşına giriyorlar.
- Başarılı yöneticilerin beklentileri çok yüksek oluyor.
- Sistematik düşünemiyorlar.
- Zaman yönetimi konusunda çok başarılı değiller.
- Çok sabırsız ve aceleciler.
- Yeterince deneyim kazanmadan yükseliyorlar. Üst pozisyonlarda zaman, zaman bu hızlı yükselişin eksikliği hissediliyor.
- Çalışmak için il tercihinde bulunuyorlar, İstanbul'dan başka bir kentte çalışmak istemiyorlar.²⁶³

²⁶² **ŞİŞMAN. Feza**, "Yöneticilerimizin Değişen Profili", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayınları, Ağustos 1997, s.56-66

* Türkiye'de faaliyet gösteren, yabancı menşeli "İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketi" danışmanlarının, Türk Yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmadan alınmıştır.

²⁶³ **UYGUN. Seda**, "Türk Yöneticisi Sabırsız ve Aceleci", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı, 1, Ocak 1998, s.144-146

KISIM – IV : SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

“Geleceği düşünmek, yalnızca, düşünsel bir merak konusu değildir. Bir yanıyla hayatta kalıp kalmama sorunudur bu.”

(Alvin Toffler)

1990 lı yıllara değin, hakim güçler, ekonomik birim ve birlikleri arkalarına alarak güç gösteriminde bulunmaktaydı. Ekonomi, ülkelerin arkalarında, ülkelere güç kazandıran bir unsur niteliği taşımaktaydı. 1990 lı yıllarla birlikte, özellikle Çok Uluslu Firmaların Ekonomideki ağırlıklarını hissettirmeleri, uluslararası örgütlenmenin getirileri ile yabancı ülkelere nüfuz etmeleri, küreselleşme ve yeni dünya düzeninin bir unsuru olarak karşımıza çıkan bireyselleşme ile birleşerek, Ülkeler lehine olan güç dengesini kendi lehlerine çekmişlerdir. Dün, ülke devletlerinin başkanları, başbakanları, kralları veya Cumhurbaşkanları tanınırken, bugün, şirketler ve yöneticileri tanınmaktadır. İş konsey ve işadamlarının birleştikleri konseyler, dernekler veya lobiler artık siyasi, ekonomi ve toplumsal alanda etkin bir güce sahiptirler. Özellikle, kıta avrupası ile amerikada yerleşik olan bu tür organizasyonların, IMF 'ı, Dünya Bankasını, AB 'ni, NAFTA 'yı veya EFTA 'yı etkiledikleri görülmektedir.

Geleceğin dünya değerlendirilmesinde, finansal sistem olarakta, iş konseylerinin, iş derneklerinin ve lokal olarak Çok Uluslu Şirketlerin de etkisi vardır.**

Bireylerin ve özellikle ticari kurumların etkinlik kazanacağı gelecek, finansal anlamda çok şey ifade etmektedir. IMF 'in Nisan - 1998 tarihinde yapmış olduğu toplantıda, finanslaşma ve geleceğin finans mimarinin belirlenmesi de bu açıdan önem arz etmektedir. Özellikle, 1944 yılında **“Bretton Woods Anlaşması”** 'na göre dizayn edilen dünya finans mimarisinin globalleşen dünyayanın temel finansal ihtiyaçlarına cevap

** 1997 Yılında Hong Kong 'ta yapılan Dünya Bankası ve IMF toplantısında, Malezya Başbakanı Mahatir, Amerikalı Para Yöneticisi George SOROS u suçlamış, finansal etkisinden dolayı eleştirmiştir.

vermediği sorgulanmış, değişen mali piyasa ve koşulları için yeni bir mimarinin gerekliliği üzerinde durulmuştur.

III.IV.1. TÜRKİYE EKONOMİSİ AÇISINDAN SONUÇSAL DEĞERLENDİRME

III.IV.1.1. Ekonomi ve Sanayi

21. Yüzyıla girerken Türk Ekonomisinin ve Sanayisinin yönü ne olmalıdır?

Üretimin tamamen bilgisayarlar, iletişim ağları ve robotlar tarafından yapılacağı 21. Yüzyıl ekonomisinde, Türkiye için bu soru çok şey ifade etmektedir. Henüz daha sanayi yapılanmasını tamamlayamamış, enformasyon ağlarını tesis edememiş ve işletmelerinde kurumsallaşma adına çok az şey yapabilmiş olan Türkiye, 2000 li yıllarla birlikte, 21. Yüzyıl ağına girecek ve çok büyük bir ihtimalle Lag * da kalacaktır.

Ancak, 1995 yılında;

Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)

Türkiye Bilim ve Teknoloji Araştırmalar Kurumu (TÜBİTAK)

ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

tarafından hazırlanan ve 1995 yılının Haziran ayında yapılan II. Sanayi Şurası 'nda, sunulan "*Enformatik Alanına Yönelik Bilim, Teknoloji ve Sanayi Politikaları*" isimli raporda, geleceğin stratejik sanayileşme politikaları irdelenmiştir.²⁶⁴

2000 li yıllarla ekonomik yapının tamamen değişeceği, bugüne kadar üretim firmalarında uygulanan **Fordist** iş örgütlenmesi, **Taylorcu** iş yönetimi ve kitlesel üretimin artık geçerli olmayacağı savından hareketle raporda;

Üretimin örgütlenmesi tümüyle bilgisayarlar, iletişim ağları, sayısal tabanlı tezgahlar ve robotların bir arada kullanıldığı esnek üretim sistemlerine dönüşmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunun gerçekleşmesi içinse, (*yani Türkiye'nin bu ekonomik döngüyü sağlayabilmesi içinse*), Türkiye 'nin 2020 yılına kadar bu alana 120 Milyar dolarlık yatırım yapması ve telefon abone sayısını 30 Milyona çıkarması gerektiği zikredilmiştir.

* Lag; bilgisayar dili, sanal boşlukta kalmak, iletilimsiz beklemek.

Rapordan çıkan sonuçlara göre, yeni ekonomi ve sanayi stratejileri şu şekilde özetlenebilir;

- **Altyapı.** Bilgiyi tüm topluma yaygınlaştıracak, erişim ve taşıyıcı şebekelerin tesis edilmesi, bilgiye ulaşmayı kolaylaştıracak uç ve çevre birimleri teknolojileri ile yazılım geliştirme teknolojilerinin organize edilerek, ortak bir payda üzerinden koordinasyonun sağlanması, Optik lif, mikro dalga gibi iletişim ortamları sağlayan teknolojilerin oluşturulması; bu sayede Türk ekonomisi ve sanayisinin bilişim alt yapısının tamamlanması.
- **Eğitim ve Araştırma.** Uluslararası Elektronik Üniversiteler olarak adlandırılacak, ulusal bilgi ağlarını aşır küresel enformasyon altyapısı üzerinden uluslararası bilgi ağlarına ulaşacak sistemlerin tesis edilmesi, uzaktan eğitimin sağlanabileceği ve kütüphane düzeneklerine ulaşacak ağların tesis edilerek, sanayinin bilgi ve araştırmalara hazır hale getirilmesinin sağlanması. Bu yolla daha ucuz bilgi ve kullanım bilgilerinin edinilmesi sağlanması.
- **Üretim ve Ticaret.** Esnek üretim anlayışının bir gereği olarak, bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemlerinin kamu ve özel sektör lehine re-organize edilmesi, gerektiği an kişilerin buldukları yerden bağımsız olarak ve ulaşım gideri ödemeksizin iş toplantılarına izin veren sistemlerin tesis edilmesine olanak verilmesi, gerek pazar bilgileri gerekse bu pazara sunulacak ürünlere ilişkin tüm para transferlerinin elektronik olarak yapılmasına olanak verecek teknolojilerin getirilmesi, geniş ve ileri teknoloji bilgisayarlarına yatırım yapılarak, küçük işletmelerin de bu hizmetlerden yararlanmasının sağlanması.
- **Kamu Hizmetleri.** Bireylerin kamudan aldığı belgeler ile devletin tutmak zorunda olduğu kayıtlar için enformasyon teknolojisinin tesis edilmesi, vergi, harç resim vb. gibi ödemelerin kurulan ağlar üzerinden yapılmasını sağlayacak teknolojik sistemlerin oluşturulması, elektronik oylama ünitelerinin tesis edilerek bireylerin siyasi ve ekonomik katılımlarının sağlanması.

²⁶⁴ BİLGE. Yakup, "Sanayileşme Bilgiden Geçer", Yeni Yüzyıl Gazetesi, 02.06.1995, s.10

- **Bireysel Hizmetler.** Bireylerin çalışma ortamlarının ev olmasını sağlayacak teknolojilerin ihdas edilmesi, sanal gerçeklik teknolojilerinin yerleştirilerek evden alış veriş, banka hizmetleri gibi hizmetlerin sunumunun kolaylaştırılmasının sağlanması. Görüntülü posta ve telefon tekniklerinin oluşturulması.

Yukarıda bahis konusu edilen 21. Yüzyıl Türkiye'si 'nin oluşmasında, bugün gelinen nokta, kamu yapılandırmasından uzaktır. Devletin bu yönlü çalışmaları olsa da, henüz proje aşamasındadır. Özellikle özel sektör bireysel ve kendi ihtiyaçları doğrultusunda bilişim ve enformasyon teknolojilerini yurda getirmektedir. Ancak sistemli ve geleceğin planlanmasıyla edinilen bir teknolojik nitelik taşımayan bu edinim, bilgilenme bağlamında da yeterli görünmemektedir.

III.IV.1.2. Demografik Yapı

2008 yılına doğru yapılan projeksiyonlarla, demografik profilini yenilemiş bir Türkiye ve tüketim yapısı ortaya çıkacaktır. Geçtiğimiz son üç yıl içindeki tüketim harcamalarında yaşanan patlama, 2008 yılında 17.635.074 'e çıkması beklenen hane sayısı ile iç tüketim pazarına daha yoğun ve hızlı bir ivme kazandıracağı ön görülmektedir.

1985 – 1990 döneminde %2,17 olan nüfus artış hızının 1997 yılında yapılan son sayımda %1,47 oranına gerilediği görülmektedir. Uzmanlar da, Türkiye'nin demografik yapısında nüfus artış hızının gerilediğini ve 2008 yılında yaş grupları itibariyle demografik dağılımının aşağıdaki şekilde olacağını tahmin etmektedirler.²⁶⁵

²⁶⁵ BUĞDAYCI. Ahmet, "Geleceğin Türkiye'si", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı:7, Temmuz 1998, s.84-89

Tablo 63 2008 Yılında Türkiye Genel Nüfusunun Yaşlar İtibari İle Dağılımı

Yaş Grupları	Kişi Sayısı (1.000)
00-14	19.404
15-19	6.565
20-24	6.862
25-29	6.750
30-39	11.412
40-49	9.344
50-54	3.393
55-64	4.570
65 +	4.068
TOPLAM	72.368

III.IV.1.3. GSMH

Ekonomik göstergeler, 2020 yılına kadar kişi başına milli gelirin 30.000.- USD \$ olacağını göstermektedir. Uzun dönemli olan bu projeksiyon Türkiye'nin 2020 yılında dünya hasılatı içindeki payının da 3 kat artacağını göstermektedir.²⁶⁶

2010 yılında Türkiye'nin ihracatı 13,8 kat artacaktır. İthalat düzeyimiz ise devam edecek ve bugüne nazaran 8.8 kat genişleyecektir.

Tablo 64 Ekonomik Göstergeler

Ekonomik Göstergeler	Bugün	2010	2020
<i>Kişi Başına Satın Alma Gücü</i>	3.000.-\$	18.000.-\$	30.000.- \$
<i>Dünya Hasılatı İçindeki Payı</i>	%1	%2	%3
<i>İhracat</i>	26 Milyar \$	359 Milyar \$	665 Milyar \$
<i>İthalat</i>	48 Milyar \$	423 Milyar \$	750 Milyar \$
<i>İşsizlik Oranı</i>	%6.9	%4.2	%3.0

²⁶⁶ TÜFEKÇİ. Gül, "Türkiye'nin Şansı Yüksek" *AD Business Dergisi*, Milliyet Yayınları, Sayı:10, Eylül 1998, S.17

*Türk Ekonomisinin Dünya Ekonomisi İçindeki Yeri.*²⁶⁷

- En çok turist çeken ülkeler sıralamasında 19. Sırada, elde edilen büyüme trendi korunabilirse, 2010 yılında bu sıralama içindeki yerinin ilk 10 'nun içinde olması beklenmektedir.
- Dünya rekabet gücü içinde, 36. sırada bulunmaktadır. Ancak, özellikle tekstil ve gıda da başarılı adımlara sahip ve gelecekle ilgili olmak kaydıyla gıda konusunda büyük yatırımlar çalışmalarını dikkate alındığında, bu sıralama içindeki düzeyimizin ilk 20 nin (bazı tahminlere göre ilk 10 nun) içinde yer alacağı öngörülmektedir.
- Pazardaki büyüme hızında 15. Sırada bulunmaktayız. Genişleyen Orta Asya politik düzene girdiğinde, Orta Asya Pazarının ülkemize rahatlatma getireceği düşünüldüğünde (*bu pazarlar içindeki reel paylar alındığı taktirde*) bu sıralama içindeki düzeyimizin ilk 10 'nun içinde seyretmesi beklenmektedir.
- En fazla ihracat yapan ülkeler sıralamasında ilk 20 'nin içinde bulunmaktayız. Ancak, Türkiye'nin geleceksel konumda AB ilişkileri belli bir düzeye oturduğu taktirde, ilk 15 lik sıralama içinde kalınacağı tahmin edilmektedir.
- Yatırım yapılabilir ülkeler sıralamasında ilk 40 'ın içinde bulunan ülkemiz. Dünya kredi kuruluşlarının yapmış oldukları araştırmalar göre, politik düzenimiz istikrara kavuştuğunda bu sıralamada ilk 5 'in içinde yer alacağımıza kesin gözü ile bakılmaktadır.

III.IV.1.4. Tüketim

Çok fonksiyonlu teknolojik ürünlerin doğması, **Sanal Plaza*** (Sanal Alışveriş Merkezleri), **Sanal Finans Center** (Sanal Finans Merkezleri) gibi tüketim ve finanslama ağlarının oluşmasını desteklemiş, vadeli kredi kartı kullanımı gibi finansal araçların, daha kazanılmamış olan değerlerin tüketimini gündeme getirmiştir.

²⁶⁷ TÜFEKÇİ. Gül ve Erdiç ERGEÇ, "Türkiye Global Dünyanın Neresinde?" *Ad Business Dergisi*, Milliyet Yayınları, Sayı:10, Eylül 1998, s.12.13

* MİGROS ve Yapı Kredi Bankası 'nın ortak olduğu "Süper – Online Server" kendi sanal plazasını kurmuştur.

Türkiye’de işletme finansını doğrudan etkileyen tüketim gücü, Tüketim alışkanlığımızı değiştirerek, “*Türk gibi kazanırken, batılı gibi harcama*” eğilimine dönüştürmüştür. Ancak yakın bir gelecekte, insanlar arası homojenliğin doğmasıyla, ürün ve tüketim alışkanlıklarının da, indirimli ve promosyonlu ürünlere talebin yüksek olacağı, dayanıklı tüketim mallarından dayanıksız tüketim mallarına kaymaların olacağı alışveriş şablonu ortalama gelir seviyesi 250 – 350 Milyon arasında olan ve yaş ortalaması 26 – 30 arasındaki toplum kesimine kayması gündeme gelecektir.

Bu veriler özellikle Türkiye’deki işletme finansının sağlanmasında ve işletme finansının yönlendirilmesindeki 26 – 30 yaş aralığındaki insanlar ile gelir seviyesi 250 –300 Milyon aralığındaki insanların öncelikle tatmin edilmesini esas alacağı öngörülmektedir. Dayanıklı tüketim mallarına yönelik olan yatırım finansmanının özellikle bu gereklilik dolayısıyla dayanıksız tüketim malları yatırıma dönüşürken, finans çıktılarının büyük kesimini oluşturacak olan ve mal maliyetine direkt etki edecek olan promosyon ve indirim gereklerinden doğan paylar, işletme finansının daralmasını gündeme getirecektir.²⁶⁸

Bunun yanında kredi kartlı satışların artması ile işletmelerin alacak tahsil kapasitesinin yükseleceği ve riskin bankalar aleyhine işletmeler lehine dağılacağı hesaplanabilir. Bu noktada kaybedilmiş sayılan işletme finansı bir girdi niteliği ile belli bir genişleme yaşayabilir.

Dayanıksız tüketim mallarına olan talebin, %53.2 ‘si giyecek, %25.5 ‘i yiyecek, geriye kalan %21.3 ise, kozmetik, temizlik maddeleri, ev eşyası eğlence ve oyuncak, kitap ve kırtasiye gibi harcama kalemlerine gittiği yapılan çalışmalar sonucunda edinilen verilerdir. Bu kapsamda işletmelerin, yoğunlukla tekstil ve gıda sektörlerine doğru kayma yapacakları beklenmektedir.

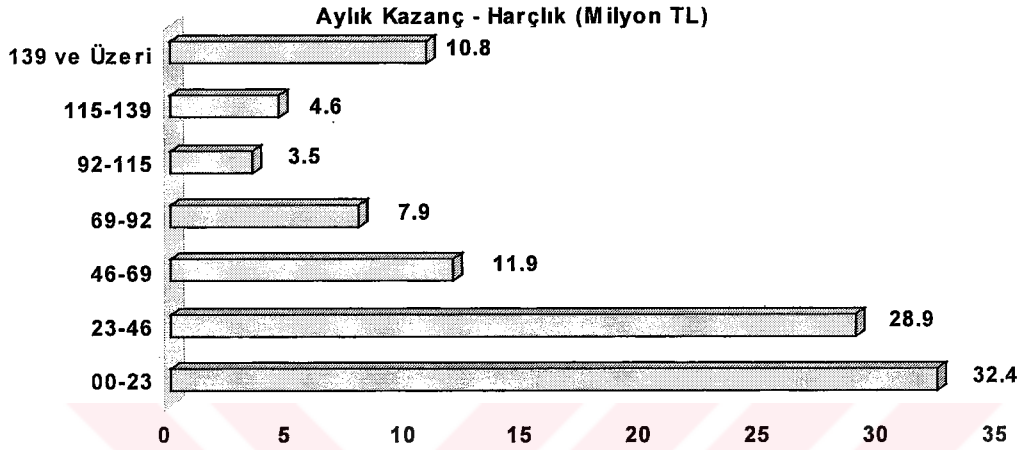
Bu kayma ise, değişen rekabetle birlikte, ürün farklılaşması ve çeşitliliğinin artması, tüketime bağlı ürün ambalajlamasının doğmasını ve her şeyden önemlisi uluslararası marka imajını beraberinde getirecektir.

²⁶⁸ **ŞİŞMAN. Feza**, “Tüketici Alışverişinin Değişen Yüzü”, Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Temmuz 1998, s.54-63

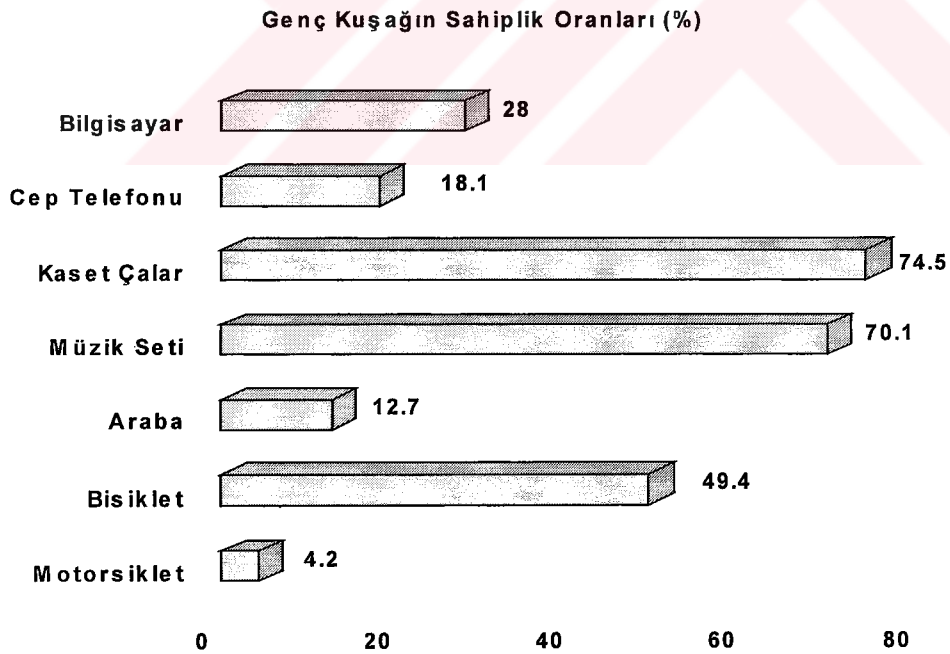
III.IV.1.5. Gelecek Nesiller

GELİR. Yapılan araştırmalara göre, gelerin ortalama aylık kazançları veya harçlık tutarları, 45 milyon Türk Lirasının zerindedir. Genç grup artık paralarını daha çok müzik ve bilgisayar gibi Őeylere harcamaktadır.

Tablo 65 Aylık Kazanç - Harçlık

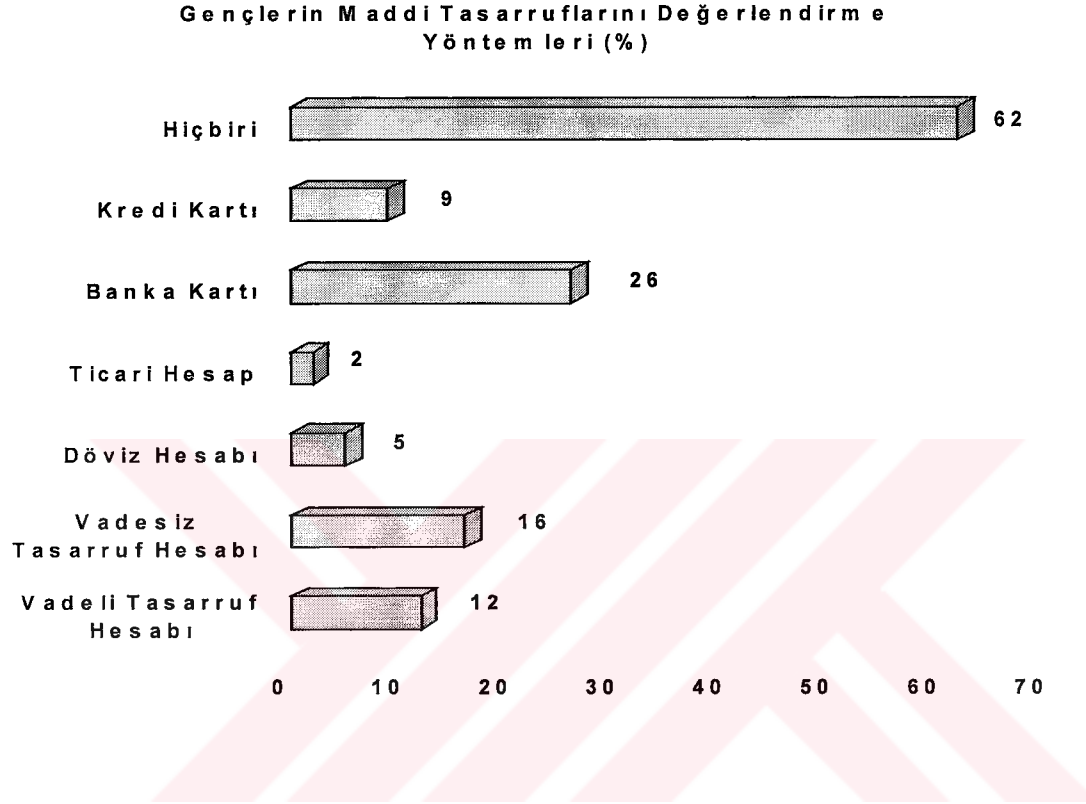


Tablo 66 Genç Kuşağın Sahiplik Oranları



Genç kesim, sahiplik oranı da kişisel ve aile geliri ile doğru orantılıdır. Bu anlamda da, %74.8 'nin Müzik seti veya kaset çaları vardır. %28 'i en az bir bilgisayara sahiptir.

Tablo 67 Gençlerin Sosyal Aktiviteleri İzleme Oranları



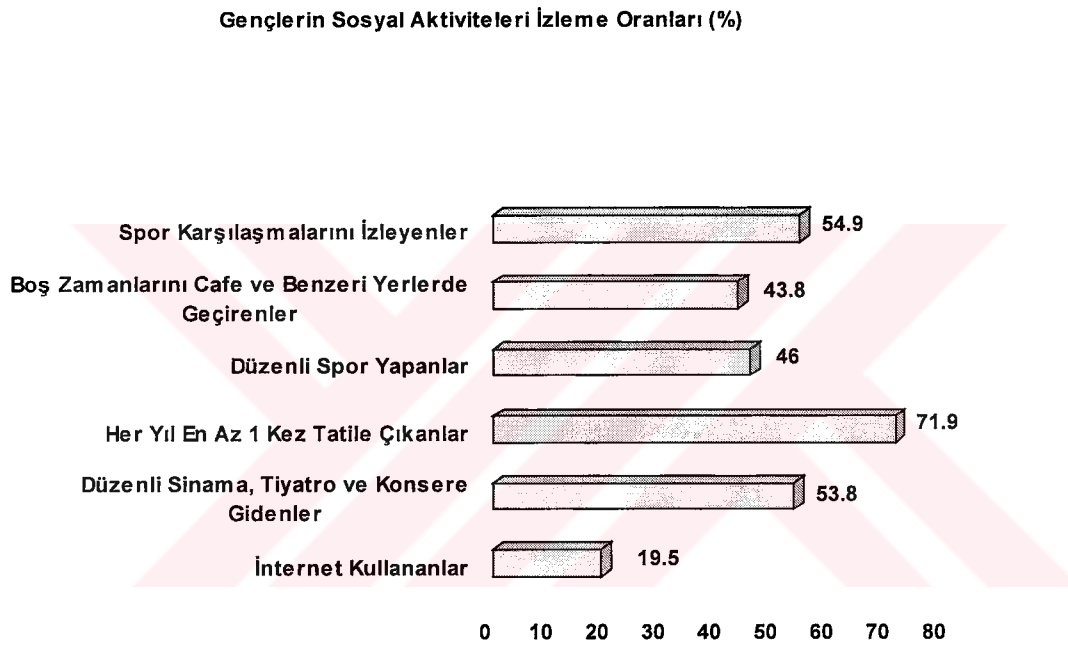
Gençlik, maddi tasarruflarını değerlendirme bakımından belli bir çaba sarf etmemektedirler. Yaklaşık %65 herhangi bir tasarruf değerlendirme aracından faydalanmamaktadır. Bunun yanında %32 'si bir banka ile çalışmaktadır.

SOSYALİTE. Yakın bir zamana kadar gençler için klasik düşünceler vardı. Buna göre; genç grup içinde yer alanlar baba ve anneleri ne satın alırsa kabullenen, hep aynı davranışı sergileyen, tüketim alışkanlıkları belli bir klişenin içerisinde olan, aile içinde söz hakkı fazla olmayan, büyüklerine itaat ve davranış şablonu biraz sert çizilmiş unsurlar bu düşüncenin klasik tanımlamalarıydı. Ancak, değişimin ve toplumsal yaşayışının farklılaşması, genç grubunda değişmesini gündeme getirmiştir. Böylece gençliğin, aile içindeki etkinliği artmış, tüketim bağımsızlığını kazanmış, en önemlisi aile

içindeki yaşayışı daha özgür bir yapıya kavuşmuştur. Bununla birlikte, itaat ve davranış şablonu da batı kriterlerine göre daha dar olmakla birlikte, eski sert çizgilere hakim değildir.

Değişen genç kuşak artık geçmişe nazaran, sosyal açıdan daha aktif bir kuşak olarak görülmektedir. Özellikle, tek düze yaşayıştan sıyrılarak daha çok iletimsel ve hareketsel bir düzen içinde yer almayı tercih eden, sanat, bilim ve spor alanlarında daha aktif bir kuşak haline gelmiştir.

Tablo 68 Gençlerin Sosyal Aktiviteleri İzleme Oranları

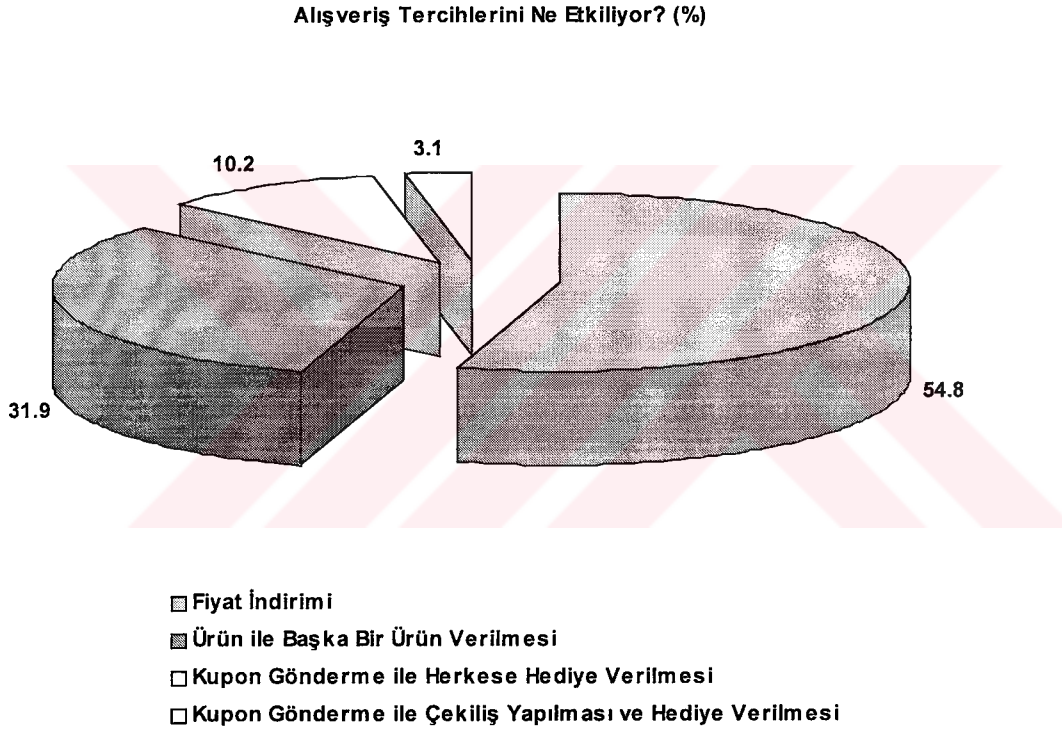


Değişimin getirisiyle daha aktif ve bireysel bir yaşayış sergileyen gençlik, maddi anlamda, hâlâ aile güdümünde olduğundan, maddi açıdan aile güdümlü bir davranış sergilemektedir. Bu anlamda yeni jenerasyon; *“Dinamik, genç, yenilikçi, bireysel, kentli, eğitilmiş, doğaya özlem duyan, gerçekçi, detaycı, dünya vatandaşı, müzik seven, sportif, aileye sevgisi ve saygısı olan ancak, gelenekleri gerektiğinde sorgulayabilen”* bir profille karşımıza çıkmaktadır.

Bu profilde, teknolojik değişimlerin yoğun ve hızlı değişmesinin de etkisi vardır. Özellikle yeni teknolojilerin hızlı değişimi, orta ve yaşlı kuşağın, bu teknolojik değişime yeterince hızlı adapte olamaması, gençlerin etkin şekilde ön plana çıkmasını gündeme getirmiştir.

Aynı şekilde, genç grubun fikirleri de artık aile içinde eskiye nazaran daha fazla rağbet görür hale gelmiştir. Özellikle, ailelerin tüketim tercihlerinde genç kuşağın yönlendirme gücü artmıştır. Genç grup, giyim, gıda, otomobil, turizm gibi tüketim dallarında etkin yönlendirici güç halindedir.

Tablo 69 Alışveriş Tercihlerini Ne Etkiliyor



Genç kesim artık, teklik, şaşırtıcılık ve farklılık istemektedir. Bu ise, daha fazla bireyselleşme demektir. Gençlerin bu taleplerinin en büyük göstergesi giyim tarzlarındaki değişikliklerde görülebilir. Artık gençlik, ev ve sokak yaşamı, spor yada iş için ayrı giyim ürünlerini satın almayı ve kullanmayı tercih etmektedir.

BrainWaves Araştırma Şirketi'nin yaptığı araştırmada, *"Türk Gençliğinin Toplumsal Yaşayış Bakımından Etkilendiği Ülkeler"* ortaya konulmuştur. Buna göre, moda ve kültürel etkilenmelerde ABD 'yi, Fransa ve

İtalya 'yı takip etmekte olan Türk Gençliği, bilgisayar ve net iletişim araçlarında ise Kıta Avrupa 'sını takip etmektedir.

Gençlik kendi eğitimleri ve gelişmeleri bakımından bilgisayardan faydalanmayı gerekli görmektedir. Ancak, ders, kelime işlem ve veri tabanı gibi uygulamalarda yeni teknoloji kullanımını (*batılı akranlarına nazaran*) klasik uygulamalara tercih etmektedir.

Kentli genç grup, farklı tarza sahip olma çabasındadır. Bu ise, parfüm kullanımından, ayakkabıya kadar her türlü tüketim mallarındaki tercihleri üzerine yansımıştır. Öyle ki, Türk Gençliğinin, fast-food yiyecek tüketimi, dünya gençliğinden %20 daha fazladır.

Tablo 70 Bazı Ürünler Açısından Türk ve Dünya Gençliğinin Tüketim Karşılaştırması

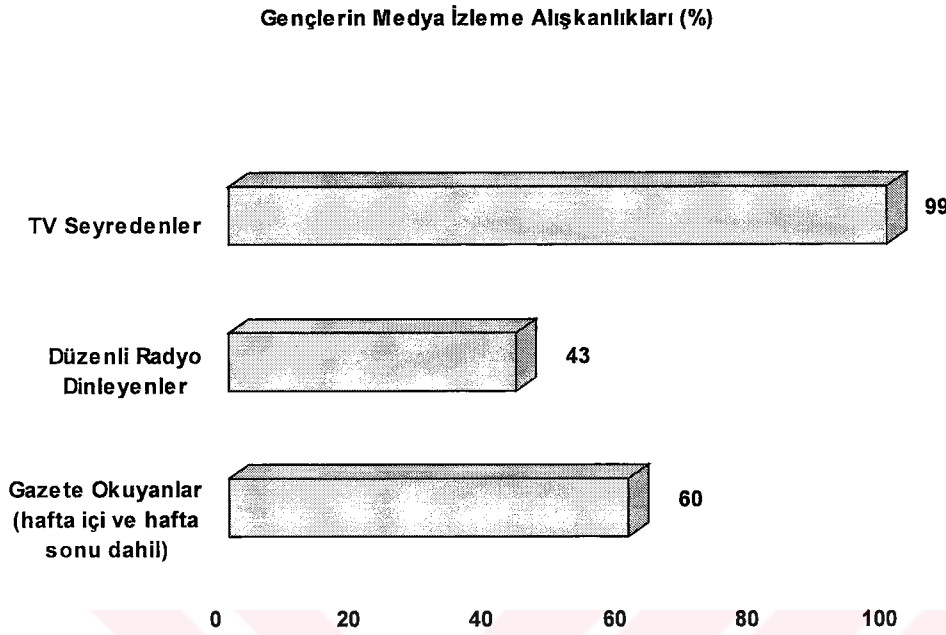
(%)		
Ürünün Adı	Türk Gençliği	Dünya Gençliği
GIDA		
Çikolata	82	65
Taze Salata	79	52
Fast Food	73	51
Hamburger	69	40
Kahve	59	49
Pizza	48	38
Dondurma / Dondurulmuş Yoğurt	37	51
Sporcuya Yönelik İçecek	26	43
GIYİM		
BluJean	99	91
Spor Ayakkabısı	98	88
Sırt Çantası	92	66
Denim Ceket	65	41
Deri Ceket	48	33

Kaynak : The BrainWaves Group

Gençlerin, medya izleme alışkanlıkları bakımından daha çok TV seyretmektedirler. Bunu Gazete ve basılı yayın takibi ve radyo takip etmektedir.*

* Bu çalışma, PIAR – Gallup Araştırma Şirketi'nin 12-22 yaş grubu arasında, üç büyük ilde yaptığı araştırmanın sonuçlarından derlenmiştir. Yine bu araştırma kapsamında, DAP Araştırma Şirketi ile The BrainWaves Group Araştırma şirketlerinin Dünya ve Türkiye üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarından da yararlanılmıştır.

Tablo 71 Gençlerin Medya İzleme Alışkanlıkları



Sorumluluk alma ve kullanma ehliyeti bakımından Türk Gençliği, Dünya Gençliğine nazaran geride kaldığı gözlenmektedir. Bu sonuçlarda Türkiye'deki Aile yapısının önemi büyüktür.²⁶⁹

Tablo 72 Türk Gençlerinin Sorumlulukları (%)

(Aile veya Toplumun Gençlerden Beklentileri)		
	Türk Gençliği	Dünya Gençliği
Ev Temizliği	16	33
Kardeşlerine Bakması	15	57
Yaşlı Akrabalarına Bakması	7	22
Yemekleri Hazırlaması	6	28
Bahçe veya Ev İşlerine Bakması	6	18
Çamaşır Yıkaması	3	27

Kaynak : The BrainWaves Group

²⁶⁹ BUĞDAYCI. Ahmet, "10'ların Pazarı Hızlı Büyüyor", *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı:10, Ekim 1998, s.76-82

III.IV.2. FİNANS FONKSİYONU VE FİNANS YÖNETİCİSİNİN TÜRKİYE AÇISINDAN SONUÇSAL DEĞERLENDİRİLMESİ

III.IV.2.1. Firma Amacı;

Modern mânada; “*Firma Kârının Maksimum Kılınması*” firma amacı olarak ifade edilmiştir. Gelecek yüzyılda, *firma amacı*, “*Sosyal sorumluluğu artırmış çevre ve çevreciliğe duyarlı bir firma imajını ortaya koyarak kârı maksimize etmek*” amacına hizmet edilecektir.

III.IV.2.2. Finans Yöneticisinin Değişen Finans, Ekonomi ve İşletme Yapısı İçinde Üstlendiği Görev ve Sorumluluklar;

- İşletmenin finansal planlamasını değişen ve gelişen koşullara uygun bir şekilde yapabilmelidir.
- Hedef belirleme ve yönlendirme gayreti içinde bulunmalıdır.
- Bütçeleme ve tahminleme tekniklerini, teknoloji gereklerine uygun olarak yenileyip geliştirebilmelidir. *
- Finansal yöneticinin en önemli görevi belki de koordinasyon görevidir. Klasik bir ifade ile, finansal yönetimde koordinasyon, “*insanlar ile para ilişkilerini düzenlemekten ibarettir.*” Gelecekte ise, koordinasyon görevi, “*mobil çalışanlar ile, ağ yönetimi içinde finansal ilişkileri bir bilgisayardan kontrol edip düzenlemek görevinden ibaret olacaktır.*” Bugünden kullanılmaya başlayan, interaktif bankacılık, ofis ve büro bankacılığı bu geçişin en güzel örnekleridir.
- Özellikle geleceğin finansal yöneticisi, geçmişte olduğu gibi, gelecekte de görev ve sorumluluğunun büyük bir kısmını aktiflerin yönetimine ayıracaktır. Bilindiği gibi aktiflerin yönetimi, Dönen Değerlerin Yönetimi ile Duran Değerlerin Yönetimi olmak üzerine ikiye ayrılmaktadır. Gelecekte, özellikle Duran Varlıkların Yönetimi, finans yöneticisinin etkin sorumluluğu ve ilk görevi haline gelecektir. *Maddi Duran Varlıklar Bölümünde*; Demirbaşlar ile Tesis, Makine ve Cihazlara yapılacak yatırımlar. *Maddi*

* *Bütçeleme ve Tahminleme Çalışması*; gelecekte, bilgisayarlar aracılığıyla yapılacaktır. Sözü edilen bu tahminlemeler Simülasyon Programlarının Sanal Şirketleri; üzerinden yapılarak belirlenecektir. Bu günden geleceğe aktarılan önemli tekniklerden biri olan Oyun Teorisi, Simültane programların gelişmesini ve sunulmasını gündeme getirecektir.

Olmayan Duran Varlıklar Bölümünde; Haklar ile Araştırma - Geliştirme Giderlerine yapılacak yatırımların yönetimi, Finansal Yönetici için özel önem taşıyacaktır.

- Fon sağlama konusunda geçmişe nazaran gelecekte daha az sıkıntı çekileceği öngörülmektedir. Gelecek bilimciler fonların uluslararasılaşmasının gündeme geleceğini ve fon sağlamanın özellikle uluslararası mali piyasalardan sağlanacağını ifade etmektedirler.
- Bunun yanında geleceğin finansal yöneticileri normal görevinin yanında özellikle ve çoklukla zamanlarının büyük bir kısmını “*Firmanın Özel Problemlerini Çözmek*” için harcayacaklardır. Firmalar için rutin hale geleceği ifade edilen Yeniden Yapılanma Çalışmaları bu çalışmaların belli başlıları içinde yer alacaktır. Özellikle Uluslararası Mali Piyasalara ve çok uluslu firma olmaya yönelme bu problemlerin en önemli olanlarını teşkil edecektir.

III.IV.2.3. Değişen Finans İçin Şirketlerin Yapmaları Gereken Değişiklikler

- **Destek Birimlerinin Birleştirilmesi (Shared Services)** : Özellikle birbirinden farklı bölgelerde veya şirketlerde yapılmakta olan muhasebe, finansman, tahsilat, insan kaynakları gibi destek birimlerinin internet / intranet* / extranet** ve yeni EPR ve MPR teknolojilerinin de kullanılarak birleştirilmesi, bu sayede kalite, maliyet ve hız konularında performans iyileştirilmesi sağlanması.
- **Hesap Kapanışlarının Hızlandırılması** : Şirket yöneticilerine verecekleri kararlarda destek olacak mali bilgileri erken vermek amacıyla hesap kapanışlarının hızlandırılması, “**ön kapanış – soft closing**” yönetimi ile tüm kayıtların tamamlanması beklenmeden yöneticilere %90 – 95 doğruluk oranında

* **Intranet**, Şirket içindeki bilginin dağıtımı için **TCP/IP** ağında bir ya da birden çok şirketi özel bir ağ yoluyla yerel veya dünya çapında bağlayan hizmet ağına verilen addır. Bankacılık alanında şubeler arası bilgi işlem ağı, Intranet için güzel bir örnektir. (<http://wombat.doc.ic.ac.uk/foldoc/foldoc.cgi?query=intranet&action=Search>)

TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), bilgisayarlar ile veri iletme/alma birimleri arasında organizasyonu sağlayan, böylece bir yerden diğerine veri iletişimini olanaklı kılan pek çok veri iletişim protokolüne verilen genel addır. (Yani, TCP/IP protokolleri bilgisayarlar arası veri iletişiminin kurallarını koyar). Bu protokollere örnek olarak, dosya alma/gönderme protokolü (FTP, File Transfer Protocol), elektronik posta iletişim protokolü (SMTP Simple Mail Transfer Protocol), TELNET protokolü (Internet üzerindeki başka bir bilgisayarda etkileşimli çalışma için geliştirilen *login* protokolü) verilebilir. Adını sıkça duyduğumuz WWW ortamında birbirine bağlı objelerin iletilmesini sağlayan protokol ise, Hyper Text Transfer Protocol (HTTP) olarak adlandırılmaktadır. TCP/IP protokolü aynı zamanda, diğer iletişim ağlarında da kullanılabilir. Özellikle pek çok farklı tipte bilgisayarı veya iş istasyonlarını birbirine bağlayan yerel ağlarda (LAN) kullanımı yaygındır. (<http://www.kaynet.net.tr>)

mali bilgilerin sağlanması, kontrollerin ay içinde yapılması ile ay sonunda oluşan iş yükünün dengelenmesi.

- **Masraf Kayıt Yükünün Azaltılması** : Masraf kartı, otomatik transfer gibi yeni uygulamalar sayesinde muhasebenin üzerindeki masraf kayıt yükünün azaltılması, otomatik sipariş-irsaliye-faturalandırma modlarının gerçekleştirilerek satış iş ve işlemlerinin azaltılması sonucunda kaydedilen evrak adetinin düşürülmesi.
- **Esnek Bütçeleme ve Bütçe Takip** : Bütçelerin tüm birimlerin katılımı ile hazırlanıp güncellenmesi, bütçe hazırlama ve bütçe takip süreçlerinin otomasyonu sayesinde bütçe-fiili gibi kıyaslamaların daha zahmetsiz ve hızlı yapılması.
- **Aktivite Tabanlı Maliyetlendirme** : Şirketlerin iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması amacı ile mevcut yasal muhasebenin sistemlerine ilave olarak, şirket faaliyetlerinin, bu faaliyetler sırasında kullanılan kaynakların maliyetlendirilmesi esasına göre değerlendirilmesi ve fazla aktivitelerin maliyetlerinin azaltılması.
- **Yönetim Raporlaması** : Mevcut mali raporlama faaliyetlerine ek olarak enflasyona dayalı raporlama, yabancı para raporlaması, şirketin kritik performans göstergelerine uygun olarak raporlamaların hazırlanması.

III.IV.2.4. Geleceğin Finans Yöneticisinin Profili

Geleceğin finans yöneticisi, geleceğin işletmesi için en az aşağıdaki şartları sağlayabilecek özellikte olmalıdır.

1. Geniş bir ufka ve dünya görüşüne sahip olmalıdır.
2. Çok yönlü olmalıdır. Bu şekliyle sınırları ve gelişmeyi takip edebilecek ehliyete ve disipline sahip olmalıdır. Bilgiye sahip olmaktan çok, bilgiyi nereden ne şekilde elde edebileceğini bilmelidir.
3. Yorumlayan ve araştıran bir mantaliteye sahip olmalıdır.
4. Bilgisayar kullanabilmeli, internet, extranet ve intranet yönetimini ve kullanımını gerçekleştirebilmelidir.
5. En az bir Yabancı Dil (Özellikle İngilizce) bilmelidir.

** **Extranet**, Internet üstüne dışarı şirketin Intranetlerinin uzantısı olarak gerçek zamanlı erişimi im eder. Diğer bir anlatımla Intranet sisteminin, Internetle birleştirilmiş halini ifade eder. (<http://wombat.doc.ic.ac.uk/foldoc/foldoc.cgi?query=extranet&action=Search>)

6. Ağ yönetimi, en azından basit programlama yapabilmelidir. Bu anlamda, Ticari ve Müşavir Paket Programları kullanabilme ehliyetine sahip olmalıdır.
7. Muhasebe usul ve esaslarını, genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarını çok iyi bilmelidir. Gelecek yüzyılda Muhasebe usul ve esaslarından daha çok muhasebe teori ve politikaları tartışılacaktır. Özellikle geleceğin finansal yöneticisi, muhasebe teorileri ve politikalarında deneyime ve disipline sahip olmalıdır.
8. Gelecek yüzyılın finansal yöneticisi denge, risk ve kâr eşliğini çok iyi bilmeli ve bu yönlü çalışmada bulunabilecek durumda olmalıdır. Çünkü, gelecek, risk kavramının yoğunlukla yaşanacağı bir zaman dilimini beklemektedir. Bu anlamda finansal yönetici, gelecek için elde edilen veri ve bilgileri çok iyi bir şekilde değerlendirebilecek bilgi disiplinine sahip olmalıdır.
9. Özellikle gelecek, çalışma hayatının eve nakledilmesiyle aile kavramını ve yaşantısını ortaya çıkaracaktır. Bu anlamda, finans yöneticisi aile hayatı, ve yaşantısı ile örnek bir kişiliğe sahip olmalıdır.
10. Sezgi gücü kuvvetli olmalıdır. Değişen piyasa ve finans ağını tahmin edip, uygun stratejiler geliştirebilmelidir.
11. İktisadi, siyasi ve hukuki gelişmeleri takip edebilecek ve bunları yorumlayıp, geleceksel boyutta düşünebilecek yapıda olmalıdır.
12. Gelecekte, işletme, endüstri ve sektör değişimleri yoğunlukla yaşanacaktır. Finans Yöneticisi, değişen bu yapıya uygun aktif dağılım sağlayabilmelidir.
13. İnsan kaynakları, dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ve teknolojik trendler konusunda hassasiyet gösterip değerlendirebilecek düzeyde olmalıdır.
14. Geleceğin finansal yöneticisi geçmişte olduğu gibi gelecekte de FÜTZ analizini en detaylı şekilde yapabilecek teoriye ve pratiğe sahip olmalıdır.

III.IV.2.5. Finans Yöneticileri Ne Yapmalıdır?

Finans Bölümlerinin Yöneticileri, kendilerine yüklenen ve geleceksel bir boyut taşıyan yeni sorumluluklarını yerine getirebilmek için şunları yapmalıdırlar;

Operasyon yöneticileri şirket faaliyetleri ile ilgili düzenli olarak bilgilenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgi ihtiyaçları daha çok hangi müşteri segmentlerinin daha kârlı olduğu, hangi segmentlerin geçmişte şirkete kâr sağladığı, diğer birimlerle **ortak satış** (*cross-selling*) için hangi müşterilerin, segmentlerinin daha uygun olduğu, rekabetin etkili olduğu ürünler gibi konularda çalışmalar yapmak ve bu verileri ortaya çıkarmak düzeyine sahip olmalıdır.

Şirket ortakları ve diğer yöneticiler, istedikleri anda ulaşabilecekleri sağlıklı mali bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgiler daha ziyade, bilanço, kâr-zarar gibi klasik raporların ötesinde, aylık "rolling" * kârlılık tahminleri, ürün / dağıtım kanalı / müşteriler, bazında yatırım kârlılıkları gibi kaynak kullanımlarını daha verimli kılmaya yönelik rapor ve bilgilerdir. Finans Yöneticisi bu rapor ve bilgileri düzenleyip, sunuma hazır hale getirebilmelidir.

Şirketlerin ihracat potansiyelleri (*Türk şirketleri açısından Türk Cumhuriyetlerine yapılan yatırım ve pazar alanları çalışması bu yönlü kabul edilebilir.*) ve globalleşme dikkate alındığında yeni pazarlara girme süratleri artmış, açık ve gizli rekabet avantajları sağlamıştır. Finans Yöneticileri özellikle, bu pazarlara girme veya yatırım yapma konusunda gereken sistemleri hızla kurmaları gerekmektedir.

Şirket sahipleri, şirketlerinin değerinin takibi konusunda gereken yapının kurulmasını ve bu konuda düzenli olarak bilgi akışının sağlanmasını beklemektedirler. Finans Yöneticisi firma değeri ve bu değerini maksimize etme konusunda hassasiyetli bir çalışma sergileyebilmelidir.

Tablo 73 Finans Yöneticilerine Göre Gelişmeye Açık Noktalar

	Katılımcı Onayı (%)
Bilgi sistemlerinin kalitesi	78
Katma değerli işler ve rutin işlerin dengesi	72
Şirket yönetimi için gerekli bilgilere ulaşım	70
Finans grubunun verimliliği	61
Finans grubunun organizasyon yapısı	47
Operasyonel yöneticilerle iletişim	44

Kaynak : DOĞAN. Noyan, a.g.m. s.10

Araştırmalara göre, Finans Yöneticilerinin, bilgi sistemlerinin kalitesi, katma değerli işler ve rutin işlerin dengesi, şirket yönetimi için gerekli bilgilere ulaşım, finans grubunun verimliliği, finans grubunun organizasyon yapısı ve operasyonel yöneticilerle iletişim konularında gelişmeye açık olmalarına rağmen, dünyada ve Türkiye'de finans organizasyonlarının çoğunun bu talepleri yerine getirebilecek durumda olmadıkları bilinen bir gerçektir.

* Rolling : Döner

SONUÇ

TESBİTLER

Çatışma ve Yönetim Anarşisi.

Uzak gelecekte, yani ortalama 10 yıllık bir süreçte, işletme yönetimi içerisinde çatışma ve yönetim anarşisi beklenmemektedir. Ancak, bir kaosun veya karmaşanın yönetimde etkili olacağını söylemek doğru olacaktır. Özellikle değişen iş ve piyasa koşullarına adapte olmaya çalışan firmaların bu değişim ve yeni katılım çalışmaları esnasında, yönetim karmaşası yaşayacakları beklenebilir. Ancak bu karmaşa, disiplinsiz olmayacaktır. Kaotik bir düzen izleyeceği ve çatışmayla birlikte yeni bir yönetim ve liderlik anlayışının doğacağını ifade eden yönetim bilimciler, bu karmaşanın ve çatışmanın sebebini, toplumların bünyelerindeki bireyselleşmeye ve global ekonomiye gidişe bağlamaktadırlar.

Bununla birlikte Firmaların motorolize olacağı, sanal şirketlerin doğacağı gelecekte, kişisel, yüzyüze iletişimin önemli ölçüde azalacağı ve gelişen iletişim teknolojilerinin iletişim alışkanlıklarını değiştireceği vurgulanmaktadır. Bu değişim ve gelişim ise, *"bireylere üstlendiğin görevleri belli bir sistem içinde koordinasyona tabi tut emrini"* vereceğinden, firmaların çalışanlarına; görev, sorumluluk ve iş tanımlamalarını en ince detaylarına kadar yapmaları gerektiğini gündeme getirecektir. Bu düzlem içinde, çalışanlar, iş faaliyetlerini belli bir monotonlukta ve karşılıklı diyalog kuralları içinde gerçekleştireceklerdir.

Bu yönlü bir çalışma ise, yönetim çatışmasını ve anarşisini, somut boyuttan sanal bir boyuta taşıyacaktır. Çünkü, güçler ve dengeler, sanal şirketlerin sanal yönetim ağlarının üzerinde olacaktır.

Panik.

Gelecekle ilgili, yönetim ve ekonomi bilimcilerinin üzerinde durdukları eksantane konulardan birisidir. Belki de, geleceğin en büyük korku diyagramı **panik** sözcüğünde yatmaktadır. Aşırı bir hızla değişen dünya ekonomisi içinde, firmaların panik ve telaş içinde hareket ettikleri bazen doğasında

olmayan kararları dahi aldıkları, bugün bilinen bir gerçektir. Ünlü futurist Alvin Toffler, *The Future Shock* (Gelecek Şoku) ve *Eco Spasm Report* (Eko Spasm) isimli çalışmalarında bu korkuyu ve paniği anlatmıştır. Gelecekte, bir paniğin yaşanacağı artık bilinen bir olgu niteliğindedir. Ancak, bu paniğin şiddeti ve yönü hakkında kesin bir şey söylemek mümkün değildir. Panik derken, kişilerin veya kurumların kişisel telaşlarından söz edilmemektedir. Buradaki panik, firmaların gelecek beklentilerine cevap verme sürecinde yaşadıkları zaman baskısından doğan paniktir. Öyle ki, gelecek değişimine ayak uydurabilmek için firmalar, zamanla kıyasıya yarış etmektedirler. Şu anda görülen ise, zaman baskısının her geçen gün arttığı ve firmaların bu yarışa daha fazla gerilim ve korku ile devam ettikleridir.

Bazı ekonomistler, firmaların kısa ve uzun dönemli strateji planlarının da panik ve korku oluşturduğunu belirtmektedirler. Ancak, geleceğin iş süreçlerinin ve risklerinin akılcı stratejilerle çözülebileceği kabul edildiğinde, bu fikir üzerinde fazla bir tartışma yapmanın gereksiz olduğu ortaya çıkacaktır. Her halükarda burada stratejinin kapsamında, geleceğin, panik ve korku gibi agresif eylemlerini elemine edecek şekilde tasarlanması gerektiği konusunda fikir birliği bulunmaktadır.

Stres.

Gelecekte sadece finans yöneticilerini değil, firmaların her kademesindeki yöneticileri etkileyecek olan **stres** ve **depresyon** önemli bir sorundur. Firmaların katlandıkları zaman baskısının yöneticiler üzerinde strese yol açtığı yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlardandır. Artık yöneticilerin birlikte yaşamaya alıştıkları stres, yönetici kişiliğinin bir parçası haline gelme yönünde, emin adımlar atmaktadır. Strese dayalı çalışma ortamında, yönetim kararlarında bozulma, ince ayrıntıların ve nüansların gözden kaçırılması, bilgi akışının tam sağlanamaması, teknik ayrıntılarda fazlası ile kalma gibi, süreçsel ve sonuçsal eksiklik ve dejenerasyonlar görülmektedir.

Özellikle, riskli çalışma altında kalan finans yöneticileri, mali piyasalarda yaşanan yoğun risk sirkülasyonu içinde stresten daha fazla etkilenir durumdadırlar.

Disiplin.

Çalışma verimliliğinin ön planda tutulduğu gelecek, belli bir disiplini şimdiden kabul etmiş gibidir. Bu disiplin Taylorcu iş felsefesinden veya klasik organizasyon şemasındaki konumdan kaynaklanan bir disiplin olma özelliğinden ayrı ve farklıdır. Klasik ve Modern işletme çağında gördüğümüz ve genellikle, iş yapılma sürecindeki prospektüel bir yaklaşım sergileyen disiplin kavramı gelecekte, tamamıyla iş disiplini haline gelerek belli bir prospektüse bağlı kalmaksızın disipline olacaktır. Bunun anlamı, işin bitirilmesi için gerekli olan zamanda işin bitirilmesidir. Ancak, farklı olan tarafı, işin yapılırken kıyafetin şu şekilde olacağı astlara şu şekilde üstlere bu şekilde raporlanacağı selamlama ve taktirlerin sunulacağı gibi bir dizi şekil ve kalıba bağlı olmayacaktır.

Kısacası, gelecekte disiplin, işin yapılırken yüklenilecek hareket ve kalıp şartlarından ayrı olarak, iş sunumunda ve zamanlamasındaki disiplin olarak algılanacaktır.

Bu gelişmenin, yönetime katılma ve fikir sunmada daha özgür ve özgün bir ortam oluşturacağı, geleceğin bağlandığı noktalardan biri olan ekip çalışmasını da ise kolaylık ve rahatlık getirerek daha aktif katılımları sağlayacağı düşünülebilir.

Maliyet.

Geleceğin yaşanmasının ve değişimin yeniden boyutlandırılmasının belki de en büyük ve ilk sebeplerinden biride maliyet kavramıdır. Gelecekte maliyetleme, önceleri artan oranlı bir seyir izlerken (*sistem oluşturma, alt yapı dizayn etme, teknolojik altyapının kurulması için harcananlar*) daha sonraları bu maliyet azalacaktır. Bugün tasarlanan optik ağların döşenmesi, hava bilgi koridorlarının düzenlenmesi belli ve ağır bir maliyeti toplumların üzerine yılmaktadır.

İşletmelerde ise, maliyet kavramı yeniden şekillenmektedir. İngiliz Maliyetleme Sistemi **ABC** (*Activity Based Costing*) yönteminden sonra, ileri düzeyli maliyet çalışmaları ve değişimleri tüm dünyada izlenmektedir. Özellikle Araştırma Geliştirme maliyetlerindeki artışlar, İnsan kaynakları,

kalite ve teknoloji maliyetlerindeki yoğunluklar yeni ve önceden isimlerini duymadığımız maliyet tekniklerini gündeme taşımaktadır.

Bireysel anlamda da maliyet kavramı değişmektedir. Bilgi ve bilgi maliyetinin yanı sıra , mobil olma maliyeti de bireysel bir maliyet ağı getirmektedir.

İletişimin artması, globalitenin sağlanma süreci içinde, Avrupa Birliği gibi ekonomik birliklerin maliyetleme üzerindeki çalışmalarına bakıldığında toplumsal maliyetlerinde arttırdığı görülmektedir. 1.1.1999 tarihinden itibaren Avrupa Para Birimi olan ECU ya geçiş yapmıştır. AB nin bu işlem için ayırdığı bütçeleme fonu 32 Milyar Dolardır. Bu bütçe fonu ise, 1998 ikinci yarısında revize edilerek, 19.5 Milyar Dolar daha artırılmıştır.

Fonlama maliyetlerinde de değişiklikler gözlenmektedir. Bundan evvel somut eylemler ve faaliyetler gereği artan maliyetler, bilginin emtia gibi alınıp satılacağı gelecekte, soyut varlıklara dayalı maliyetler ile risk maliyetlerini de üzerinde taşıyacaktır.

Bununla birlikte dünya ekonomisinde yaşanan panik ve karmaşa dolayısıyla yaşanan krizler de, maliyet kavramını artıracaktır.

Kurumsallaşma ve Sistem.

Manuel bazda kim ne yapacak, ne zaman yapacak ne şekilde ve hangi disiplinde ne konum ve yerde yapacağı belirlenmiş işletme düzenini son 200 yıllık süreçte izleme ve görme olanağına sahip olan dünya, yeni bir kurumsallaşma ve sistem anlayışı ile karşı karşıyadır. Bu sistem bilgisayarların, elektronik iletişim ağlarının ve uyduların gözetimi altındadır. Yer ve mekan özelliği yoktur. Yapılma zaman ve sınırı yoktur. Konum ve mevki ihtiyacına dayalı değildir.

Yeni sistem, insanların mobil olarak çalışacakları ve işlerini bir bilgisayar aracılığıyla elektronik iletişim ağları üzerinden geçirecekleri bir düzenek sunmaktadır. Bu düzenek içindeyse, kurumsallaşma; *“bilgisayarlar ve ağlar sayesinde dizayn edilmiş, yetkileri ve sorumlulukları yüklenmiş ve şifrelenmiş”* bir yapı sunacaktır.

Motivasyon ve Enerji.

Belli bir çalışma saatinin ve tatil zamanının olmadığı gelecek, insanlar üzerinde nasıl bir elektriklenme yapacaktır? İnsan enerjisi ve motivasyonu ne düzeyde olacaktır? Teknoloji ve bilginin ileri güç olarak karşımıza çıktığı gelecekte, motive olma, yapılan iş ve alınan tatminle doğru orantılıdır. Maddi kaynakların ötesinde, iş sonucu ulaşılan hedefler, belirlenen hedef ise, bireyler kendilerini motive olmuş kabul edeceklerdir.

Yaşamsal standartlardaki gelişme ve değişme de motivasyonun ve enerjinin belirleyicisi konumundadır.

Daha çok motive olmaya ve daha çok enerjiye sahip olma durumunda olan geleceğin bireyi, bu enerji ve motivasyonu teknoloji ile sağlayabileceğini düşünmektedir.

Toplum, Kültür ve Teknoloji.

Değişimin ilk hissedileceği nokta toplum ve kültürdür. Değişen toplumun değişim unsuru ise, teknoloji ve bilgi de yatmaktadır. Klasik toplum yapısı ve bireysel ilişkilerinin ortadan kalkacağı gelecek toplumunun değişimleri ve sınırları çok geniştir. Demografik olarak orta ve yaşlı gruplardan oluşacak batı toplumuna karşılık, çocuk ve gençlerden müteşekkil doğu toplumlarının yapılandıracağı geleceğin toplumlarının en belirgin özellikleri, daha çok tüketimsel ağırlık taşıyacaklarıdır. Karma bir dünya kültürünün ortaya çıkacağı bu yeni toplum yapısında, bilgisayarların ve iletişim ağlarının önemi ve etkisi çok büyük olacaktır. Bilgilenmenin, enformasyonun, bireyselleşmenin, aşırı ekonomi sirkülasyonunun, globalleşmenin ve entegrasyonun önem kazanacağı geleceğin toplumu, daha fazla apolitik bir görünüm verecektir.

Devlet, yargı ve yasamada odaklanmış, özellikle yürütmeye bağımsızlığı gruplara, organizasyonlara, halk kitlelerine bırakmış olacaktır. Bu anlamda, devlet, asgari koşullarda aşağıdaki etkinlikleri gerçekleştirecektir.

- a) Devlet, mal ve hizmet üreten olmayıp, özelleştirdiği işletmelerin kârını en rasyonel şekilde kitlesel bölüşümle dağıtmayı sağlayarak sosyal güvenlik ağını güçlendirmeye yönelecektir.
- b) Devletler vergi yükünü toplumların omuzlarından alarak teknoloji yoğun üretimin getirdiği etki ile daha üretimde iken vergilendirilecek bir sistemle varlıklarını dolayısı ile toplumsal refahlarını artırma gayreti içine gireceklerdir.

- c) Ulusal devlet anlayışı, globalleşme ile farklı bir boyut kazanacak, federal devlet anlayışına kayış yaşanacaktır. Bu boyutun sınırları, devletin dahil olduğu konsorsiyumlar, bölge anlaşmaları, ekonomik işbirlikleri, siyasi, askeri ve çıkar topluluklarının öngördüğü zorlama ve teşviklerle kazandığı sınır olacaktır.
- d) Devletin gücü, uluslararası platformda teşebbüslerinin yaptığı işler ve dahil oldukları konsorsiyumların itibarı, güvenilirliği ve işlevi ile belirlenecektir.
- e) Devletin küçülmesi, enformasyonun artması neticesinde devlet ekonomideki ağırlığını kaybedecek (*Çünkü, müteşebbis farklı ulusların müteşebbisleri ile daha etkin haberleşebilecektir.*) uluslararası platformda yok olmamaya çalışıp, milli gücünü ve kaynaklarını yeni araştırmalar ve geliştirmelere yönlendirip, müteşebbise yol gösterir duruma getirecektir, farklı dünyalar oluşturmak için uzay ve gen sektörüne seferber edecek olan devletler, kıt olan kaynaklarını daha rasyonel ve daha insancıl kullanımı sağlayabilecektir.
- f) Devlet, merkezcilikten uzaklaşarak kendi içinde federal özgürlüklere sahip, yerel yönetimlerle daha çok sesli ve daha katılımcı bir görünüm kazanacaktır. Bu yapı devleti, bölgesel ve kıtasal entegrasyona adapte edecektir. Devletin bu belli başlı değişimi aktif bir toplum doğuracaktır. Bu toplum içinde varolacak yeni çoğulculuğun siyasi süreci apolitik olup (*Toffler, bu dönemin toplumsal kitlelerine bu bağlamda apolitik yakıştırmayı yapmaktadır.*), güç üzerinde odaklaşacaktır. Bu yeni çoğulculuğun siyasi liderleri zorlayacağı açıktır.*

Kişisel özgürlük getiren gelecek düzen, sanayi devriminin getirdiği "Homo Economicus" doktrinini tamamen yok sayarak, "teşebbüsün ve devletin birey için olduğu ona fayda vermeyen düzenin yaşamayacağı" ilke olarak kabul edecektir. Bu değişim bireyden bir beklenti doğuracaktır. Bu beklenti, insanın kendi kendisine yetip her şeyi devletten beklememesidir. Çalışma süresinin kısalması insan ömrünün uzamasını da beraberinde getirmiştir. Bunun, yeni düzenin ve teknoloji ağırlıklı sanayinin getirdiği işgücü fazlalığı daha çok hizmet teşekkülüne akacak ve kitlevilikten uzaklaşmadan "üretüketim" toplumu doğacaktır. Böylece iş görme eğilimi daha sınırsız alan ve zamana yayılacaktır. Bu yapıda birey, hem patron hem de iş gören rolünü üstlenecektir. Çalışma alanı enformasyon ötesinin getirisiyle, evlere taşınacaktır. Bu sınırsız özgürlük yaratıcı ve dinamik bir nesil meydana getirecektir. Bireyleşmenin ve enformasyonun getirdiği yaşam biçimi birbiriyle

* Bu yeni çoğulculuk Alvin TOFFLER ve Peter F. DRUCKER 'in üzerinde durduğu bir imgedir. "Tek bir dava güden, tek bir ilgileri olan gruplar" Drucker 'e göre toplumda çoğulculuğun tabanı olmaktadır, küçük ama çok disiplinli olan bu kitle hareketi politik bir baskı grubu haline gelecektir.

bağlantılı bir kültür oluşturacaktır. Benim “**Dünya Kültürü**”^{*} ismini verdiğim bu kültür farklı medeniyetlerin, toplulukların, organizasyonların ve bunların kendi aralarındaki birleşmenin eseri olacaktır. Bu yapıda kültür değişmesi aktif kültürün pasifi etkilemesiyle veya kültür müteşebbislerinin direkt - baskılı - aktarımıyla değil, kültürler arasındaki enfo-aktiviteyle ^{**} vuku bulacaktır.

Çok geniş bir tanımlama getirilen kültürün fenomeni (görüngü) olan eğitimde, gelecekte beklenen gelişmesini gösterecektir. Bu değişim, hayat başlangıcı ile sonu arasındaki zamana dağılmış, temel eğitimle şekillenmiş, iş branşlarına ve uzmanlıklara göre tasnif edilmiş ve periyodik bir iletişim sistemi özelliği ile yüklenmiştir. Teknolojinin ve enformasyonun hızlı gelişimine ayak uydurması beklenen yeni eğitimin, kişilere kazandırılması, medya ve bilgisayarla mümkün hale gelecektir. Okul kavramı yok olup, masa üstü öğrenim yaygınlaşacaktır. Eğitimin büyük bir bölümü işyerleri ve evlere taşınıp, günlük rutin işler arasına girecektir.

Tüketim alışkanlıklarında meydana gelen değişme toplumların gelişmişlik düzeyinde önemli bir etken olacaktır. Biyo-genetik çalışmalar, ısarılma proteinler, gübresiz yetişen tahıllar vb.. gibi çalışmalar²⁷⁰ bizi tüketim anlayışımızı zorlayıcı değişikliklere sevk edecektir.

Aile yaşantısında bireyler ve kuşaklar arası kültür farkı getiren hızlı gelişme —*dün kabul gören davranışın bugün kabul görmeyip dışlanması ve bunun getirdiği kargaşa*— fertler arasında bir düzensizlik getirmiştir.

Gelecekte bu fark düzensizliğin düzeni haline gelip, kuşaklar arası iletişimle dengeli bir yapı izleyecektir. Gelirin, tüketimine de etki edecek olan bu farklılaşma, kuşakların farklı tüketim anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır. Böylece geleceğin işletmeleri, üretim faktörlerini geleneksel kalıbında düşünmeyip, “Enformasyon” u dahil ederek farklı tüketim gruplarının ihtiyaçlarını saptayarak, mal ve hizmet üretmeyi hedef alacaktır.

* Bu yeni kültüre en güzel örnek şu olabilir. Bugün en yaygın dil konumunda bulunan İngilizce, üçüncü dünya ülkelerinde günlük konuşma dili içine sinmiştir. Üçüncü dünya bu yapıda iken gelişmiş ülkeler büyük bir hırsla üçüncü dünya ülkelerinin dil, din ve kültürlerini öğrenmekle meşguldür. Gelecekte, üçüncü dünya kendi kültürünü gelişmiş ülkelerden alırken, gelişmiş ülkelerde kendi kültürlerini üçüncü dünyadan alacaklardır. İşte tam anlamıyla “**Dünya Kültürü**” dediğim budur. Bu toplumların ileriye ve geriye bilinçsel olarak ket vurmalarıyla yakından ilgilidir. Gelecek belirleyicisi olarak ekonomiden sonra kültür önemli bir yer işgal edecektir. Çünkü global ve iletişimin getirisiyle tüm yaşamsal faaliyetler bu ortamda vuku bulacaktır.

** **Enfo- Aktivite:** Futurist yazarlar arasında kullanılan bu tanım, enformasyonun kısaltılarak, “enfo” yapılması ve sonuna güncel ve bugünün terimlerinin eklenerek gelecek dünyanın terimlerinin belirlenmesi arzu edilmektedir. Bu terimlere; enfo-politika, enfo-eğitim v.b gibi örnekler verilebilir.

²⁷⁰ **HUET. Sylvestre ve Diğerleri.**, “Hayatımızı Değiştirecek On Buluş”, Bilim ve Teknik Dergisi , TÜBİTAK, Mayıs 1991, s.8

Bireysel ve grupsal iletişimin güçlenmesi ile görsel tanıma yerine bilinçsel tanıma getiren yeni çağ, bilginin ve öneminin vurgulayıcısı olarak kendini gösterecektir.

Uzaya yeni çıkışlara hazırlanan dünya makine ile elektroniğin evliliğini yapmış, akıllı binalar ve makineler doğurmuştur. Çekilen enerji sıkıntısına rağmen yeni arayışlarla devingenliğini sürdüren teknoloji, geleceğin hızına kendini kaptırmıştır. Gelecekte teknoloji yoğun bir yaşam şekillenen futuristler, makineleşmenin geleceğini incelemekte ve enerji yükünü hafifletirecek bir yapının, farklı kaynaklarını analiz etmektedirler.²⁷¹ Bu anlamda, **Entropi** * kavramı gelecek dünyanın şekillendirilmesine girerken önemini arttırmaktadır.

“*Evrenin toplam enerji muhtevası sabittir ve entropi sürekli artmaktadır.*” cümlesi ile özetlenen yasanın çerçevesine şekilli bir enerji ve teknoloji görüşü ortaya koyan bilim ve kültür adamları, dünyanın bilinmeyenlerine ve gelecek hakkındaki ütopalarına her gün bir şeyler ekleyen bilim kurgu yazarları, geleceği şekilli bir teknoloji ağı ile örmektedirler. Teknoloji, gelecekte rayına oturmuş bir yapı sergileyecektir.

Modern teknoloji atıkları, biyo-ekolojik sorunlar, coğrafi şartlarda yaşanan dengesizlik** nüfus artışının getirdiği şehirleşme ve şehirlerin genişlemesinin getirdiği yük, iletişimasyonun yaygınlaşması ve savaşlar kirli bir çevrenin doğmasına yol açmıştır. Bunun sonucu açlık, hastalık, tekdüzelik yorgunluk, duyarsızlık ve ekolojik bozukluk; bireyler ve toplumlar üzerinde ruhsal işkenceye yol açmaktadır.

Çevre üzerine araştırma yapan bilim adamları gelecekte atık bırakmayacak mamuller üzerine tasarım yapmak ve temiz bir çevrenin geleceğini planlamakla meşguldürler. Onlara göre, çözüm, ulusal ve bölgesel politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.

²⁷¹ RIFKIN. Jeremy ve Ted HOWARD, “ENTROPI; Dünyaya Yeni Bir Bakış” Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1992

* **Entropi**; kısaca kullanılamaz enerji miktarı olarak tanımlanabilir. Fiziki bir yasa olarak literatüre geçmiştir. “Entropi Yasası”

** Dünyamız yoğun teknolojinin hükmü ile —*barajlar, yağmur bombası, ozon katmanında meydana gelen delinme, nükleer çalışmalar vb. gibi*— düzensiz bir coğrafi etki yaşamaktadır. Uzun yıllar sürecek iklim kaptisleri, dengesiz yağışlar, iklimsel özellik taşımayan çok sıcak ve çok soğuk hava olayları coğrafya üzerinde silinmesi zor olan tahriplere yol açmıştır.

ÖNERİLER

Firmalar Geleceğin Finans Yöneticisini Nasıl Hazırlayacaklar

(Boyutlar, Derinlikler ve Problemler)

Yaşanan gelişme ve değişimin etkisiyle, finans dünyasındaki canlılık ve finans merkezlerinin artışı, finans dünyasının eleman açığını ve talebini ortaya koymuştur. Özellikle uzman ve yönetici seviyesindeki talep açığı, finans piyasasındaki yönetici transferlerini gündeme getirmiştir.²⁷²

Finans Yöneticileri gelecekte iş değişimlerini, “**Executive Search**” (Üst Düzey Yönetici Arama) şirketleri tarafından yapacaklardır. Firmalar, talep edilen nitelikler ve özelliklerdeki yöneticileri, yönetici arama şirketlerinin hazırlamış oldukları veri tabanı üzerinden tarayarak, kendilerine en uygununu seçeceklerdir.²⁷³

Gelecek, dijital bir altyapı talep etmektedir. Bu dijital alt yapı ile şirketler, pürüzsüz ve sorunsuz iş yapabilmeyi, acil durumlar ve fırsatla karşısında, zaman kaybetmeden tepki verebilmeyi, gerekli bilgiyi şirket içinde o bilgiye ihtiyacı olanlara iletebilmeyi, kararları hızla alabilmeyi ve müşterilerle etkileşime girebilmeyi sağlayan benzer bir sinir sistemine ihtiyaç vardır.²⁷⁴

Finans dünyasında internet kullanımı gittikçe artmaktadır. Avrupa da, 154 başlıca Web Sitesi vardır. Bu sayı 2000 yılında 500'e ulaşacaktır.²⁷⁵ *Microsoft Avrupa Bankacılık Enstitüsü Müdürü, Ashley Steele*, yaptığı çalışmada, bulduğu sonuçlara göre, geleceğin dünyasında bireysel finans katılımlarının artacağını ortaya koymaktadır. Buna göre;

- 40 Milyon ailenin internet kullanıcısı olduğu tahmin edilmektedir.
- 2 Milyon 500 Bin kişi internetten ticari seviyede yararlanmaktadır.

²⁷² YEŞİLOĞLU. Talat, “Transferlerin Gözdesi Şube Müdürleri”, *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı:10, Ekim1997, s.200-203

²⁷³ CAPITAL, “15 Beyin Avcısından Kariyer Daveti”, *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl: 5, Sayı:10, Ekim 1997, s.180-183

²⁷⁴ GATES. Bill, *Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak (System Business @ The Speed of Thought Using a Digital Nervous)*, Doğan Yayıncılık , (Çev. Ali Cevat Akkoyunlu), İstanbul, Mart 1999, s.16

²⁷⁵ SEÇKİN. F. Sedef, “Bireysel Bankacılık İnternet 'e Taşınacak”, *Capital Dergisi*, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı: 10, Ekim 1997, s.204-206

- Her ay 8 Milyon yeni insan internet dünyası ile tanışmaktadır. Bu bağlamda, 2000 yılında 1 Milyar insanın internet kullanacağı tahmin edilmektedir.
- 146 ülkenin internet sitesi bulunmaktadır. Elektronik posta (e-mail) ile ulaşılan ülke sayısı ise, 167 dir.
- İnternet dünyada en hızlı gelişen Pazar durumundadır. Halen 100 bine yakın şirket "**Business Worldwide**" ile bağlantılıdır.
- Ticari Site (.com) üzerinde 55 bin iş adresi bulunmaktadır ve buna her gün 3 bin yeni adres eklenmektedir.

Ekonominin ve finansın itici gücü özel girişimcilik. Özel girişimin başarısının ardında ise, Finans Fonksiyonu ve Finans Yönetimi vardır. İşletmeler, genel amaçlarından dolayı kâr maksimizasyonu için likit varlık paranın, işletme içinde ve dışında rahat dolaşmasının sağlanması, işletme varlıklarının yönetilmesi, özel ve genel sorunların çözülmesi ile sistemin işletilmesi ve re organize edilmesi gibi iş ve işlemlerle uğraşırlar.

İşletmelerde salt üretim veya salt pazarlama departmanları bu kapsamda bir anlam ifade etmezler. Ancak, tek başına finans çok şey ifade eder. Değişen ve gelişen işletmelerde ise, finans biriminin önemi vazgeçilmez olmakla eş değerdir. Bu sistemin rahat çalışması ve çalıştırılması için ;

- İşletmelerin, bu yönlü insan kaynakları için eğitim ve yetiştirme esas ve disiplinleri belirlenmelidir.
- Belirlenen insan kaynakları için salt ücret bağında değil her yönlü kurumsal giderlerin sağlanması için fon havuzları oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynaklarının seçimi ve yerleştirilmesi hakkında belli disipline sahip örgütsel iş ve işlem akışları belirlenmelidir. Bu belirleme klasik anlamda yeterlilik testleri ile anlam ve kavrayış düzeyine göre hazırlanan testler niteliğinde olabilir.
- Sistem olarak, değişen teknoloji ve bilgi düzeylerine göre, siber ağların tesisleri ve gerekli alt yapıları inşa edilmelidir.
- Rahat çalışma imkânları geleceksel açıdan düşünülüp organize edilmelidir.

- MIS ve gerekleri olan (Data Warehouse gibi) işletim çevre birimleri yerleştirilmiş ve işler halde olmalıdır.
- Kurumsallaşmaya dayalı olarak, yetki belirlemesi, görev ve sorumluluk alanları belirlenmelidir.
- Özgür ve özgün çalışma ortamları dizayn edilmelidir.
- Tatil, boş zaman değerlendirme ve alışkanlıkların tatmini için süre ve zaman tahsisi yapılmalıdır.
- Öğrenen ve gelişen organizasyon, hedef ve ideal organizasyon yapısı haline dönüştürülerek, özellikle finans çalışanları için bu yapı korunmalıdır.
- Değişen demografik yapı ve unsurları nedeniyle, (*özellikle gelişmiş ülkelerde; yaşlı kesimin ve gelişmekte olan ülkelerde ise; genç kesimin demografik ağırlık içerisinde artması*) işletme finansını doğrudan etkileyecektir. Bu etkileme özellikle kendisini maliyet kavramındaki artış olarak hissettirecektir.
- Firmaların gelişen ve değişen ödeme sistemlerine ayak uydurabilmeleri için mikro bazda re organizasyon ve teknoloji reformuna ilişkin master programlar hazırlanmalıdır.
- İşletme, hedef ve amaçlarını belirlemeli ve finansal olarak beklentilerini açık olarak ortaya koymalıdır.
- İşletmelerin ihtiyaç planlaması, stok hareketleri ve devirleri gibi mal veya emtia dönüşümleri belli bir program eşliğinde belirlenerek finansal amaçlarla uyumlaştırılmalıdır.

Üniversitelerin Aktif Roller

İyi eğitilmiş Finans Yöneticilerinin, 21'inci yüzyılda, gerek ülkemizin rekabet gücünün artmasında gerekse ekonomik birimlerin gelişmesinde büyük avantajları olacaktır. Bu nedenle, düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, dış dünyaya, milli değerlerimize bağlı, evrensel değerlere ve yeni düşüncelere açık, bireysel sorumluluk duygusu ile toplumsal duyarlılığı gelişmiş, bilim ve teknoloji üretimine yatkın, beceri

düzeyi yüksek insan gücünün yetiştirilmesini sağlayacak bir eğitim politikası izlenmelidir.

Bu politika ise, Türkiye'nin tüm birimlerini göz önüne alarak hazırlayacağı bir dönüşüm projesi ile mümkündür.

Her şeyden evvel yüksek öğrenim her şey değildir ve her şeyi bu noktada veremeyiz bu sebeple, kişilikli bir okul öncesi eğitimden başlanarak yüksek insan kalite ve disiplini yakalamış bireylerin seçilerek eğitileceği yüksek öğretim kurumlarına kadar kesintisiz ve özverili bir şekilde geleceği bir eğitim reformuna ihtiyacın olduğu unutulmamalıdır. Belki de yüksek öğrenime geçişteki yığılmalar bu şekilde ortadan kaldırılabilir.

Bir ülkenin en önemli kaynağı iyi eğitilmiş insandır. İyi eğitilmiş insan kalitesini yakalamak içinse, üniversitelerin rekabet içerisinde çalışmalarına ve inisiyatif alabilmelerine bağlıdır.

Gelişmiş ülkelerde özel okulların devlet okullarına kıyasla daha üstün olduğu görülmektedir. Bu bakımdan özel okul ve branş üniversitelerin (Türkiye 'deki Meslek Yüksek Okulları) kurulması teşvik edilmelidir. Yatırım ve işletme safhasında gerekli devlet desteği sağlanmalıdır. Özel okullarda herkesin okuyabilmesi imkan dahiline alınmalıdır.

Salt Finans Yönetici için değil, finans ve muhasebe dallarında ara kalifiye eleman açığını kapatmak ve kaliteyi yakalamak için meslek yüksek okullarının sayısı, yapısı, niteliği ve teknolojik yeterlilikleri yeniden gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir.

Üniversiteler çağdaş teknolojiye uygun eğitim araçlarıyla donatılmalı, öğrenme ve öğretme sürecini geliştiren ve zenginleştiren multi-medya sistemlerinin eğitime kazandırılması yoluyla, bilgisayar destekli eğitim yaygınlaştırılmalıdır.

Üniversiteler, bürokratik merkezilikten kurtarılmalı, bilimsel özerkliğe tam anlamıyla kavuşturulmalıdır. Ayrıca, iktisadi sektörleriyle işbirliği tesis etmelerine, araştırmaya öncelik tanıyan bir yapı kazanmalarına da imkan tanınmalıdır.

Bilgisayar destekli eğitim ile yabancı lisan öğretimi hızlandırılmalıdır. Üniversitelerin çağdaş standartlara ulaşabilmesi için eğitimin en önemli

unsuru olan öğretim üyesi yetiştirmek amacıyla, öğretim görevlisi seçim ve alım standartları, yetiştirme ve yönlendirme programları tekrar gözden geçirilerek güncelleştirilmeli ve altyapısı hazır hale getirilmelidir.

Üniversitelerin, teorik yapıları bir tarafa pratik manada eğitim süreçlerini yerleştirmek amacıyla, sanayi ve piyasa mekanizmaları ile ilişkilendirilmeleri sağlanmalıdır. Sadece teorik bilgi yüklü insan gücü geleceğin finansçılarının ve finans yöneticilerinin yetişmesi ve eğitilmesi için yeter koşul değildir.

Bürokrasi ve Devlet

Daha rahat finansal alan ve para dönüşümü için özel sektörün her alandaki yatırımları desteklenmelidir. Bu desteği, önleyecek veya zora sokacak her türlü bürokratik engel kaldırılmalıdır.

Kredi faizlerinin düşmesi, devletin iç borçlarının azaltılması, kamu finansman açıklarının kapatılarak, özel sektör yatırım finansmanı için daha uygun bir iklim hazırlanmalıdır.

Devlet bütçesi fazlası fonlarını, bankalar aracılığıyla para piyasasına aktararak, özel sektör çalışma sermayesi finansmanı için, kısa ve orta vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

Mali sektörlerde, çağın gereklerine uygun reformlar hazırlanarak, orta ve uzun vadeli kaynakların finansmanında yaşanan teknik alt yapı sorunları ile tahsis sıkıntıları giderilmeli uygun hukuki yapı oluşturulmalıdır.

Yatırımcıların ve yatırım yöneticilerinin belli başlı sıkıntı ve stres kaynaklarından olan, bürokratik engeller kaldırılarak, belli basit şartları yerine getiren firmalara, otomatik uygulanan bir şekilde dönüştürülmelidir.

Özellikle devlet, yatırım ve işletme safhalarında uygun finansman imkânlarını sağlamalıdır.

Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), Organize Teknoloji Bölgeleri (OTB) ve Teknoparklar gibi sanayi alanları desteklenmelidir. Bu kapsamda işletme finansına destek olmak amacıyla, ucuz enerji, haberleşme ve su kullanımları için, modern enerji tesisleri, her yönlü haberleşme alanları ve su kaynakları tesis etmelidir.

Özellikle, dış ticaretin finansmanı ve dış ticaret işlemlerinin rahatlatılması için mastır düzeyinde çalışmalar ve yapılanmalar gerçekleştirilmelidir.

Türkiye'nin dünya ile bütünleşme sürecinde başarılı olabilmesi, gelişim ve değişime ayak uydurabilmesi için devletin küçültülerek etkin işler hale getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, devlet, her şeyden önce ekonomik aktör olmaktan çıkarılmalıdır. İmalat sanayindeki yatırımlardan tamamen çekilmelidir. Özelleştirme veya özerkleştirme gibi kamu mallarının bedelli devri sağlamalıdır. Ekonomik alanda, düzenleyici, kural koyucu, piyasa mekanizmasını gözetici role bürünmelidir.

Ülkemizde olduğu gibi, bir çok az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkede de devletin bir veri sistemi yoktur. Firmaların ve yöneticilerin enformasyon gerekleri bu sebeple karşılanamamaktadır. Bu sıkıntının giderilmesi için, arzu edilen tüm bilgilere ulaşılabilecek bir ulusal enformasyon sistemi kurulmalıdır.

Bilgi otoyolları* ve alt yapı sistemi ile geniş bir koordinasyon ağının ortaya çıkması sağlanmalıdır. Devletin asli olan yapısına dönüşmesiyle, kamu hizmet kalitesinin artması sağlanmalıdır. Bu anlamda, bürokrasi, kırtasiyecilik ve kayırmacılık gibi adalet dışı uygulamalar ortadan kaldırılmalıdır.

Finansal sistemin güçlendirilmesi ve daima geliştirilmesinin sağlanması için politikalar hazırlanmalıdır.

Sosyal Güvenlik kurumları ve kuruluşları yeniden yapılandırılıp düzenlenerek sistem güçlendirilmelidir. *(Bu tüketim alışkanlıklarında sınırlamayı kaldırarak fertlerin gelecek güvencesi ile tasarruf ettikleri tutarlar üzerinde azaltıcı bir etki yapacaktır. Bu etki ise tasarruf için ayrılacak olan fonların ekonomiye kazandırılmasını gündeme getirecektir.)*

* Süper Bilgi Otoyolu İnternet 'in, az gelişmiş ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasındaki uçurumu hızla kapatacağı kehanetinde bulunan gelecek bilimciler, bir noktayı gözden kaçırmaktadırlar. Bu nokta ise, az gelişmiş ülkelerin bu teknolojik nimetten yararlanabilecek kültürel ve bilimsel altyapıya sahip olup olmadıklarıdır. Bugün, Türk Telekom, internet hizmeti veren özel kuruluşlardan bu hizmetlerini durdurmalarını istemiştir. Eğer Türk Telekom bu isteğini gerçekleştirirse, Dünya Tarihine, İnternet 'i Sansürleyen ilk Ülke olarak geçecektir. (<http://www.ankara.edu.tr/start/Yazilar/bt/inet2.eas>)

Sermaye hareketlerinde aşama, aşama serbestliğe ve uluslararası piyasalara açılmasının sağlanması için çalışmalar ve programlar yapılarak yürürlüğe sokulmalıdır.

Global ekonomi kuramınınin telâffuz edildiği gelecek yüzyılda krize giren ekonomilerin finansal olarak desteklenmesi ve bunun için ekonomik entegrasyonların oluşturulması sağlanmalıdır.

Kaydi para, siber case ve elektronik cüzdan gibi geleceksel para araçlarının oluşturulması için gerekli alt yapı hazırlanmalıdır.

Ödeme sistemlerinin makro düzeyde sağlanması, tesis ve teçhizat bakımından donatılması gerçekleştirilmelidir.

Gelişen banka ve para piyasalarının bireysel ve toplumsal ilişkilendirilmesinin sağlanması ile kontrolünün yapılabilmesi için uygun denetim iklim ve hukuku oluşturulmalıdır.

Ülkemizde gelenek haline gelen, Devlet Politikaları ile Siyasi Politikaları birlikte yürütme düşüncesinden vazgeçilerek, Devlet Politikalarına süreklilik ve düzenlilik getirilmelidir.

Devlet, Uluslararası mali gerekleri, gelişimleri ve dönüşümleri göz önüne alarak, firma finansına kaynak teşkil edecek, iç ve dış yapılanmayı sağlamalıdır.

Gelecek Nesiller

(Hedefler, Amaçlar ve Yaşayış)

Toplumumuzun yarısı 20 yaş ve altındaki gençlerden oluşmaktadır. Geleceksel açıdan düşünüldüğünde, gelişmiş ülkelerin genç nüfus isteklerine karşın, ülkemizdeki gençlerimiz ve onların dinamizmi en büyük güç niteliğimiz durumundadır.

Gençlerimizi en iyi şekilde geliştirmek, onları eğitmek, ülkenin geleceğine katkıda bulunacak şekilde teçhiz etmek başlıca hedef olmalıdır. İyi eğitim almış, milli ve manevi değerlerine, gelenek ve göreneklerine bağlı, hoşgörülü, ailesi ve ülkesi için sorumluluk almaktan çekinmeyen, dünyaya açık bir gençlik Türkiye 'yi yarının dünyasına taşıyacaktır. Toplumun temelini oluşturan ve geleceğin güvencesi gençlerin eğitim, sağlık, çalışma hayatı,

sosyal güvenlik ve istihdam sorunlarının çözümü için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Gençlerimizin ara insan gücü eğitimine yönelmeleri özendirilmelidir. Gençliğimizin boş zamanlarını değerlendirmek için bilimsel, kültürel ve sportif faaliyetlerde bulunabilmeleri amacıyla gerekli altyapı sağlanmalıdır. Gençlerimize öğrenim sırasında staj imkanları temin edilerek pratik mânâda eğitilmeleri temin edilmektedir.

Toplumsal Değişim

Aile, toplumun yüreğindeki en küçük birimdir. Dolayısıyla da aileye özel bir önem verilmelidir. Ailenin evrensel olarak değişmez temel niteliği ise "katılımcılık" ilkesidir. Aile içinde haklar ve görevler, yetkiler ve sorumluluklar, ahlak-dürüstlük dengesi, sevgi ve saygı temelinde kurulursa toplumsal yaşamda da özverili ve sağlam ilişkiler garantilenmiş olur.

Aile, bireyin kişiliğinin yanı sıra geleceğini de biçimlendirir. Bu çerçevede aile, bir başka toplumsal kurum olan eğitim sistemi ile birlikte yeni kuşakların niteliğini belirleyecektir.

Eşitlikçi ve katılımcı ailelerde yetişen çocukların yetişkin yaşamlarında katılımcı, sorumlu ve duyarlı bireyler oldukları görülmektedir.

Bu bağlamda, aile fertleri arasında sevgi ve saygı çerçevesinde katılımı ilişkilerin gelişmesi her açıdan sağlıklı nesillerin yetişmesi için şarttır. Çağımızın koşullarında ailenin kapalı bir birim olmadığı ve yüzyüze olduğu sorunların çözümünde desteğe gerek duyduğu bir gerçektir.

Ailenin eğitime, toplumsallaştırma, kültürel değerlerin sürdürülmesi işlevlerinin yanı sıra, üretme, koruma, destekleme ve dayanışma sağlama fonksiyonları da büyük önem taşımaktadır. Çocuklarımız ve gençlerimizin sosyal yaşamın bazı olumsuz koşullarından doğabilecek etkilerinden korunması ise aile mümkündür.

BİBLİYOGRAFYA

KİTAPLAR

- AKGÜÇ. Öztin**, Finansal Yönetim, 6. Baskı, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 63, İstanbul, 1994
- ALBERT. Michael ve Robin Hahnel**, Geleceğe Bakmak, Ayrıntı Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1994
- APAK. Sudi**, Uluslararası Finansal Teknikler, 2. Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, 1995, Eskişehir
- BENSGHİR. Türksel Kaya**, Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, TODAİE Yayınları, Ankara, Haziran 1996
- BREALEY. A. Richard, Stewart C. Myers ve Alan J. Marcus**, İşletme Finansının Temelleri, (Çev. Ünal Bozkurt, Türkân Arıkan, Hatice Doğukanlı), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1997
- BOORSTIN. J. Daniel**, Keşifler ve Buluşlar, (Çev. Fatoş DİLBER), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996
- BOZKURT. Ünal**, Menkul Değerler Yatırımlarının Yönetimi, İktisat Bankası Eğitim Yayınları, İstanbul, Nisan 1988
- CEBECİ. Kazım**, Finansal Olaylar ve Yorumlar, Bahar Yayınları, 1997, İstanbul
- CEYLAN. Ali**, İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin Yayınları, 4. Baskı, Bursa, 1995
- DİLEK, Şener**, Finansal Yönetim, Basılmamış Ders Notları, Malatya, 1997
- DİNÇER. Ömer ve Yahya FİDAN**, İşletme Yönetimine Giriş, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995
- DRUCKER. Peter F.**, Yeni Gerçekler, 2. Baskı, (Çev. Birtane KARNAKÇI), T. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1992
- DURNING. Alan**, Ne Kadarı Yeterli?, TÜBİTAK – TEMA Vakfı Yayınları, Ankara, Haziran 1998
- ERCAN. Metin Kamil**, Yöneticiler İçin Finansal Yönetim, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1994
- ERKAN. Hüsnü**, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993
- ERKUT. Haluk**, Analiz, Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1995
- ERKUT. Haluk**, Yönetimde Simülasyon Yaklaşımı, 2. Baskı, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1992
- FETTAHOĞLU, Abdurrahman**, Finansal Piyasalarda Yenilikler ve 1980 Sonrası Türkiye, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1991

- GATES. Bill**, Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak (System Business @ The Speed of Thought Using a Digital Nervous), Doğan Yayıncılık, (Çev. Ali Cevat Akkoyunlu), İstanbul, Mart 1999
- GIBSON. Rowen**, Geleceği Yeniden Düşünmek, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1997
- GÖNENLİ. Atilla**, İşletmelerde Finansal Yönetim, 7. Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1991
- GU'NAN. René**, Modern Dünyanın Bunalımı, (Çev. Yılmaz ÖNER), Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1991
- HAMMER. Michael ve James CHAMPY**, Değişim Mühendisliği, 4. Baskı, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Haziran, 1997
- HAMMER. Michael ve Steven A. Stanton**, Değişim Mühendisliği Devrimi, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1997
- HATİBOĞLU. Zeyyat**, Ayrıntılı İşletme Finansı, Lebib Yalkım Yayınları, İstanbul, 1995
- İMKB**, Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu, İMKB Yayınları, İstanbul, Kasım 1993,
- KARSLI. Muharrem**, Sermaye Piyasası Borsa Menkul Kıymetler, 3. Baskı, İstanbul, 1993
- LOVRET. Fredrick J.**, Japon Gücünün ve Stratejisinin Sırları, (Çev. Cem ŞEN), Drahman Yayınları, İstanbul, Mayıs, 1993
- MANAV. Cevat**, Yönetim Açısından İşletme Bütçeleri ve Finansal Planlama, Desen Kağıtçılık yayınları, Ankara, 1990
- MASUDA. Y.**, Managing in The Information Society, 1990
- MAYER. Fedrico ve Augusto FORTİ**, Bilim ve İktidar, 2. Baskı, (Çev. Mehmet KÜÇÜK), TÜBİTAK Yayınları, Ankara, Temmuz, 1997
- MUCUK. İsmet**, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul, 1989
- MUCUK. İsmet**, Modern İşletmecilik, 9. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Eylül 1989
- NAISBITT. John**, Global Paradoks, (Çev. Sinem GÜL), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1996
- NAISBITT. John**, Megatrends 2000 Büyük Yönelimler, From Yayıncılık, 1993
- O'DONNELL. L. John ve Ali Sait YÜKSEL**, Para Bulma (Finansma) nın Seçilmiş Konuları, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1970
- O'NEILL. Peter**, Ernst & Young Warner Books, Marshall Edition, 1986
- ÖZEL. Mustafa**, Küresel Rekabet, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994
- PETERS. Tom**, Thriving on Chaos, Basingstoke, Pan Books, 1989

- PARASIZ. M. İlker ve Kemal YILDIRIM**, Uluslararası Finansman, (I. Baskı), Ezgi Kitapevi Yayınları, İstanbul, 1994
- RIFKIN. Jeremy ve Ted HOWARD**, "ENTROPİ; Dünyaya Yeni Bir Bakış" Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1992
- RUELLE. David**, Rastlantı ve Kaos, Tübitak Yayınları, Ankara, Kasım 1994
- ROWBOTHAM. Sheila**, Dreams and Dilemmas (Rüyalar ve Açmazlar), 1996 London.
- SANER. Deniz Can**, Zenginler, Yoksullar ve Yoksullar, 3. Baskı, Birleşim Yayıncılık, İstanbul, Şubat, 1997
- SARIKAMIŞ. Cevat**, Sermaye Pazarları, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1995
- SAVAŞ. Vural Fuat**, İktisadın Tarihi, Liberal Düşünce Topluluğu Yayını, İstanbul, 1997
- SENGE. Peter M.**, Beşinci Disiplin, 2. Baskı, (Çev. Ayşegül İLDENİZ. Ahmet DOĞUKAN), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993
- SEYİDOĞLU. Halil**, Ekonomik Terimler, Güzem Yayınları, Ankara, 1992
- SİLVER. Geard A. And Myrna L. SİLVER**, Computers and Information Processing, New York, 1986
- STEWART. Thomas A.**, Entellektüel Sermaye, (Çev. Nurettin Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997
- TAŞÇI. Cemalettin N. ve M. Emin MUTLU**, Bilgisayar Tarihi, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1991
- THUROW. Lester C.**, Kapitalizmin Geleceği, (Çev. Serpil DEMİRTAŞ. Nebil İLSEVER), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Mayıs, 1997
- TOFFLER. Alvin**, Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?, (Çev. Murat ÇİFTKAYA), İz Yayıncılık, İstanbul, 1993
- TOFFLER. Alvin**, Yeni Güçler Yeni Şoklar, (Çev. Belkıs ÇORAKÇI), Altın Kitapları, İstanbul, Kasım, 1997
- TOPRAK. Metin**, Yeni İktisat, İz Yayıncılık, İstanbul, 1997
- YERGIN. Daniel ve Thare GUSTAFSON**, Rusya 2010 ve Dünyadaki Yeri, (Çev. Özden ARIKAN), Sabah Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1996
- WOLFEREN. Karel Won**, Japon Gücünün Sırrı, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996

MAKALELER

ABAY. Muhsin, "2000'li Yıllarda Yönetim", Bilgi-İşlem Dergisi, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1993, Sayı:6

ALGAN. Sibel, "İnsan Kaynağı Sorununa Kesin Çözüm: 'Patron Şirketinden Kurumsallaşmaya", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 08-14 Eylül 1997, Sayı:133

AKGEMCİ. Tahir ve Şevki Özgener, "Öğrenen Organizasyon Anlayışı ile Toplam kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğer mi?", Standart Dergisi, Türk Standartları Enstitüsü Yayınları, Anlara, Ekim 1998, Yıl:35, Sayı: 442

AKGİRAY. Vedat, "Bilgi Çağında İşletme Yönetimi", Bilgi İşlem Dergisi, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 1993, Yıl:1, Sayı :1

AKIN. Murat, "Pazarlama Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemlerinde Kullanılan Başlıca Ortak Terimler", Pazarlama Dünyası Dergisi, Dünya Yayıncılık, İstanbul, Temmuz-Ağustos1997

ARAL. Erol, "2000'in Yıldızları", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1997

ARAL. Erol ve Erol KARABULUT, "MAI Oyuna Yeni Kurallar", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Mayıs, 1998

ARAT. Melih, "Geleceğin Liderleri", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Şubat 1997

ARAT. Melih, "İyi İlişkiler Kurun Para Havaleleri Kendiliğinden Gelecektir.", Macro Economy Dergisi, Intermedya Yayınları, İstanbul, Nisan 1995, Sayı:6

ASLANOĞLU. Erhan, "Finansal Liberalleşme ve IMF", AD Business Dergisi Notebook Eki, Milliyet Yayınları, Şubat 1998, Sayı:3

ATEŞ. M. Rauf, "Başarının Adı Empowerment", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ağustos 1997, Yıl:5, Sayı:8

ATİK. Engin, "İnternet te Alışveriş", diyaLOGO Dergisi, Logo Yazılım Yayınları, İstanbul, 1997/2

BALCI. Ergun, "Çağımızın Büyük Tehlikesi; Ekonomik Eşitsizlik", Cumhuriyet Gazetesi, 8. Nisan 1997. (Bu metin İnternet' ten alınmıştır.)

BAŞ. İ. Melih, "Kaos Ortamında İşletme Stratejisi", AD Business Dergisi, Notebook Kasım Eki, Milliyet Yayınları, Aralık 1997, Sayı:1

BAŞ. İ. Melih, "Erken Uyarı Sistemleri (EUS)", AD Business Dergisi Notebook Eki, Milliyet Yayınları, Şubat 1998, Sayı:3

- BAŞ. İ. Melih**, "Toplam Risk Yönetimi (TRY)", AD Business Dergisi, Notebook, Mayıs Eki, Milliyet Yayınları, Haziran 1998, Sayı:7.
- BAYDERE. Sadık**, "İşçi Çalışana Götürmek. Sanal Ofis Bir Çözüm mü?", Human RESOURCES Dergisi, Nisan 1997, Yıl:1, Sayı:6
- BAYKAL. Banu**, "Bilen ve Yapabilen Güçlü", AD Business Dergisi, Milliyet Yayınları, Sayı:9, Ağustos, 1998
- BİLGE. Yakup**, "Sanayileşme Bilgiden Geçer", Yeni Yüzyıl Gazetesi, 02.06.1995
- BORSOOK. Paulina ve Michael Nadeau**, "Küçük Ofiste Bilgi İşlem", Byte Türkiye Dergisi, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Ocak 1995
- BOZDAĞ. Emine**, "Takım Çalışması", HUMAN RESOURCES Dergisi, Mart 1997
- BT/Haber.**, "Her şey Küreselleşecek", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 23-29 Ekim 1995, Sayı:39
- BT/Haber.**, "Geleceğin Ulaşım Araçları", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 30 Ekim - 05 Kasım 1995, Sayı:40
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "Beyin Avcısı CV" nizi Bekliyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Temmuz 1997, Yıl:5, Sayı:7
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "Yönetimde Dijital Devrim", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Nisan 1998, Yıl: 5, Sayı:4
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "Harvardlı Guru'dan Pazarlama Taktikleri", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Mart 1997, Yıl:5, Sayı:3
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "Yönetilen Makine Verim Artırıyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Mayıs 1997, Yıl:5, Sayı:5
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "Elektronik Para Tedavüle Çıkıyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Temmuz 1996, Yıl:4, Sayı:7
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "Türkiye'nin Mega Trendleri", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı:11, Kasım 1997
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "İş Dünyasından 2000 'e Yolculuk", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı:5, Mayıs 1997
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "Geleceğin Türkiyesi", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı:7, Temmuz 1998
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "10'ların Pazarı Hızlı Büyüyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı:10, Ekim 1998
- BUĞDAYCI. Ahmet**, "Türkiye'nin Yeni Yönetici Profili", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı: 7, Temmuz 1998

CAMBAZOĞLU. Türker, "Etkileşimlilik ve Çoklu ortamın İş Dünyası Açısından Kullanımı ", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 06-12 Ekim 1997, Sayı:137

CAMBAZOĞLU. Türker, "21.YY'da Gerçekleşmesi Beklenen Teknolojilere Genel Bakış-I", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 13-19 Ocak 1997, Sayı:101

CAMBAZOĞLU. Türker, "21.YY'da Gerçekleşmesi Beklenen Teknolojilere Genel Bakış-II", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 20-26 Ocak 1997, Sayı:102

CAMBAZOĞLU. Türker, "21.YY'da Gerçekleşmesi Beklenen Teknolojilere Genel Bakış-III", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 27 Ocak-2 Şubat 1997, Sayı:103

CAMBAZOĞLU. Türker, "Bilgi İşlem Teknolojisi ve Tasarımın Önemi", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 28 Nisan-3 Mayıs 1997, Sayı:114

CAMBAZOĞLU. Türker, "AVD (Alternating Voice and Data) Teknolojisi", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 18-24 Aralık 1995, Yıl:4, Sayı:47

CAMBAZOĞLU. Türker, "Mobil Çalışanların Şirket İle Tümlleştirilmesi ve VNP Kavramı", BT/Haber Dergisi, 27 Ocak - 02 Şubat 1997, Sayı:103

CAPİTAL., "Mikro Marketing Dönemi Başlıyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Mart 1997, Yıl:5, Sayı:3

CAPİTAL., "Sanal Şirket Dönemi Başlıyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Nisan 1997, Yıl:5, Sayı:4

CAPİTAL., "Japonya'da Devrim Yaratan Yöntem, Bullet - Train Thinking", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Şubat 1996, Yıl:4, Sayı:2

CAPİTAL., "Yöneticiyi Bekleyen 9 Paradoks", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Mart 1995, Yıl:3, Sayı:3

CAPİTAL., "Geleceğin Lideri Nasıl Olacak", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1995, Yıl:3, Sayı:1

CAPİTAL., "Bilgiye Dayalı Sermaye Artırımı", Capital Dergisi, Ağustos 1996, Yıl:4, Sayı:8

CAPİTAL., "1 + 1 = 3", Capital Dergisi, Temmuz 1995, Yıl:3, Sayı:7

CAPİTAL., "Zoomer", Capital Dergisi, Hürriyet Yayıncılık, İstanbul, Mart 1994, Yıl:2, Sayı:3

CAPİTAL., "Dünya Para Trafığının 24 Saati", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Mayıs 1995, Yıl:3, Sayı:5

- CAPİTAL.**, "Türk Yönetici Otoriter", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl: 3, Sayı:11, Kasım 1995
- CAPİTAL**, "15 Beyin Avcısından Kariyer Daveti", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl: 5, Sayı:10, Ekim 1997
- CEYLEN. Muammer**, "Gelişme Düşleri ve Sanal Gerçeklerimiz", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, 28 Temmuz - 3 Ağustos 1997, Sayı:127
- COMSAT A.Ş.**, "Uydu İletişimiyle Uzaktan Eğitim", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Kasım-1 Aralık 1996, Sayı:94
- ÇAKIL. Adem Utku**, "Yeni Süreçte Orta Asya Türk Devletleri ve Politik Risk", Makiad Bülteni, Malatya Aktif İşadamları Derneği Yayınları, Malatya, Yıl:1, Sayı:2, Aralık, 1997
- ÇAKIL. Adem Utku**, "Gelecek Tüzyıl ve Finans Üzerine...", Kervan Gazetesi, 2 Mart 1999
- ÇAKIR. Yılmaz**, "Organize Teknoloji Bölgeleri", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1996, Yıl:4, Sayı:1
- ÇAKIR. Yılmaz**, "Bir Milyar Telefon Hattı ve Yeni Yüzyıl", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Aralık 1995, Yıl:3, Sayı:12
- ÇAKIR. Yılmaz**, "Endüstride Robot Kullanımı ve Otomasyon", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Şubat 1996, Yıl:4, Sayı:2
- ÇAKIR. Yılmaz**, "Organize Teknoloji Bölgeleri", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ocak, 1996, Sayı:1
- DEMİREL. Gülşen**, "Marketing 2000", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Eylül 1996, Yıl:3, Sayı:9
- DEMİREL. Gülşen**, "Misyoner Yönetici Dönemi", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Mart 1995, Yıl:3, Sayı:3
- DEMİREL. Gülşen**, "Ekibe Özel Ofisler", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Temmuz 1996, Yıl:4, Sayı:7
- DEMİREL. Gülşen**, "Türk Yöneticiler Yetkinlik Testini Geçti", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:4, Sayı:5, Mayıs 1996
- DEMİREL. Gülşen**, "Outsourcing Devrimi", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1996, Yıl:4, Sayı:1
- DEMİRBAŞ. Pınar**, "Büro Mobilyasında Yeni Düzen", Radikal Gazetesi, 20 Kasım 1996

- DOĞAN. Noyan**, "Finans Yöneticileri Değişime Hazır Değil", Dünya Gazetesi, 23.Haziran.1998
- DÜNYA Gazetesi**, "2010 Yılına Kadar Dünyada Ticari Engeller Kalkacak", 13 Ekim1995
- ECZACIBAŞI. Faruk**, "Alvin Toffler ve Toplumla Sözleşme", BT/Haber Gazetesi, 11-17 Aralık 1995, Sayı:46
- EKİNCİ. İbrahim**, "Bankacılıkta Sanal Dönem", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Eylül 1997
- ERCAN. Fuat**, "Küreselleşmenin 7 Günahı", AD Business Dergisi Notebook Eki, Milliyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1998, Sayı:2
- ERÇEL. Gazi**, (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Başkanı) "21. Yüzyıla Doğru Türkiye", The Plaza Hotel - New York, 4 Ekim 1996 Konuşma Metni
- ERMİŞ. Özlem**, "Halkla İlişkilerde Yeni Trend Finansal İletişim", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Eylül 1997
- ERMİŞ. Özlem**, "PASCALE, Şirketlere Can Veren Yönetim Doktoru", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 1997
- ERMİŞ. Özlem**, "Ergonomik Devrim", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Şubat 1997
- FINANCIAL TIMES**, "Geleceğin Ofisinde İletişim Ön planda", Radikal Gazetesi, 16 Ocak 1997
- GENCA. Murat**, "Elektronik Ticaretin Mihenk Taşları", Tek.NET Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 26 Mayıs - 01 Haziran 1997, Sayı:6
- GENCA. Murat**, "İnternet Üzerinden Ödeme Sistemlerine Geniş Bir Bakış", Tek.NET Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 09-15 Haziran 1997, Sayı:8
- GENÇAY. Öykü**, "Microsoft, Finans Sektörüne Göz Dikti", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 01-07 Aralık 1997, Sayı:145
- GEYLAN. Muammer**, "Sistem, Ülke, Küreselleşme ve İnsan (I)", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 29 Eylül - 05 Ekim 1997, Sayı:136
- GEYLAN. Muammer**, "Sistem, Ülke, Küreselleşme ve İnsan (II)", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 06- 12 Ekim 1997, Sayı:137
- GEYLAN. Muammer**, "Sistem, Ülke, Küreselleşme ve İnsan (III)", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 13-19 Ekim 1997, Sayı:138
- GEVİŞ. Hıdır**, "Müşteriyle Hayat Boyu Flört", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Şubat 1997

HUET. Sylvestre ve Diğerleri., "Hayatımızı Değiştirecek On Buluş", Bilim ve Teknik Dergisi, TÜBİTAK, Mayıs 1991

İLK. Nur Öztürk, "Geleceğin Meslekleri", Kariyer Dünyası Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, Sayı:1

İNCELER. Halime, "Teknoloji Yönetimi.", Bilim ve Teknik Dergisi, TÜBİTAK Yayınları, Ekim 1997, Sayı:359

İNCELER. Halime, "Sanal Şirketlere Doğru", Byte Türkiye Dergisi, İhlas Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 1996

KIZILTAN. Levent, "Bilgi Teknolojisi Sektöründe 1990'lı Yılların Temel Kavramları-I", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 15-21 Ocak 1996, Sayı:51

KABAŞ. Emre, "MRP' den ERP' ye Kurumsal Kaynak Planlaması", BT/Haber Dergisi, 26 Ocak - 08 Şubat 1998, Sayı:153

KARATAŞ. Ayfer, "Finans Star 'ından Bankacılık Dersleri", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Eylül 1997

KARİYER., "Değişmeye Hayat Yok", Kariyer Dünyası Dergisi, Hürriyet Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997, Sayı:1

KARİYER., "Değişmeye Hayat Yok", Kariyer Dünyası Dergisi, Hürriyet Yayıncılık, İstanbul, Ekim 1997, Sayı:1

KAYACAN. Levent, "Yatırım Bankacılığında On-Line İşlem Kolaylıkları", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 18-24 Eylül 1995, Sayı:34

KAYMAKÇALAN. Ömer, "Teknoloji Geliştirme ve Transfer Aracı Olarak Teknoparklar; Dünya ve Türkiye'den Örnekler", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 08-15 Eylül 1997, Sayı:133

KAZDAĞLI. Güneş, "İş bankası' ndaki Yeni Gelişmeler ve 2024 Yılı'nın Bankacılığı", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Eylül - 01 Ekim 1995, Sayı:35

KIŞLALI. Murat ve Talat YEŞİLOĞLU, "Para Doktorları", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl 6, Sayı:3, Mart 1998

KIZILTAN. Levent, "Data Warehouse-3", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, 15-21 Temmuz 1996, Sayı:75

KIZILTAN. Levent, "Bilgi Teknolojisi Sektöründe 1990'ların Temel Kavramları-III", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 19 Şubat -3 Mart 1996, Sayı:56

KIZILTAN. Levent, "Outsourcing", BT/ Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 08-14 Nisan 1996, Sayı:62

- KIZILTAN. Levent**, "Downsizing-Rightsizing... Smartsizing?", BT/ Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 29 Nisan-12 Mayıs 1996, Sayı:65
- KIZILTAN. Levent**, "Sistem Integration (Systems Bütünleştirme)", BT/ Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 20-26 Mayıs 1996, Sayı:67
- KIZILTAN. Levent**, "Data Warehouse", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 17-23 Haziran 1996, Sayı:71
- KIZILTAN. Levent**, "Elektronik Ticaret-1", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 08-14 Eylül 1997, Sayı:133
- KIZILTAN. Levent**, "Elektronik Ticaret-2", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 29 Eylül-5 Ekim 1997, Sayı:136
- KIRMANOĞLU. Hasan**, "Piyasa ve Liberalizmin Cazibesi" , Pazar Postası Gazetesi, Milliyet Yayınları, 29 Ekim 1994
- KUNT. Amil**, "Verimlilik Çağında, Teknoloji ve İnsana Yatırım Artıyor." BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 22-28 Ocak 1996, Sayı:52
- KUNT. Amil**, "Yakın Geleceğin Yeni Teknolojileri", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 28 Ağustos - 03 Eylül 1995, Sayı:31
- KUNT. Amil**, "Dünya, Fiber Optik Kabloyla Sarılıyor", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Eylül - 01 Ekim 1995, Sayı:35
- KURTULMUŞ. Numan**, "Mega Teknolojiler ve Değişim" Çerçeve Dergisi, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, Ağustos - Ekim 1995, Yıl:4, Sayı:15
- KURTULMUŞ, Numan**, "Global Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", Plastik&Ambalaj Teknolojisi Dergisi, Yağmur Yayıncılık, İzmir, Mayıs-Haziran 1997, Sayı:16
- MACRO EK.**, "Geleceğin 50 Mesleği", (Hazırlayan, **Alparslan ÇELEBİ**), Macro Economy Dergisi, Intermedya Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1994, Sayı:2
- MANAS. Oğuz**, "Dış Kaynaklara Yönelme", BT/ Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 14-20 Temmuz 1997, Sayı:125
- MANAS. OĞUZ**, "Veri ambarı (Data Warehousing) IN' leri ve Out'ları -I", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 07-13 Temmuz 1997, Sayı:124
- MANAS. Oğuz**, "Stratejik Yönetimde Etken Faktörler-1", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 28 Nisan - 04 Mayıs 1997, Sayı:114
- MANAS. Oğuz**, "Stratejik Yönetimde Etken Faktörler-2", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 05 - 11 Mayıs 1997, Sayı:115

- MANAS. Oğuz**, "Stratejik Yönetimde Etken Faktörler-3", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 12 - 18 Mayıs 1997, Sayı:116
- MELEMEN. Mehmet**, "Bilgi Otoyolu ve Gelecekte Dış Ticaret İşlemleri (Elektronik Ticaret - Sanal Ekonomi)", Dünya Gazetesi, 05. Temmuz 1997
- MÜSİAD**, "Uzmanlardan İşletmelere Kriz tavsiyeleri", Müsiad Bülten Dergisi, Müsiad Yayın Organı, İstanbul, Eylül – Aralık 1998, Yıl:6, Sayı:31
- NOTEBOOK. Kasım**, "2000'e Doğru Amerika'yı Etkileyecek 74 Trend", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Aralık 1997, Sayı:1
- NOTEBOOK. Aralık**, "Teknolojik Trendler", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Ocak 1998, Sayı:2
- NOTEBOOK. Ocak**, "Eğitime İlişkin Trendler", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Şubat 1998, Sayı:3
- NOTEBOOK. Şubat**, "İşgücü ve Çalışma Yaşamı Trendleri", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Mart 1998, Sayı:4
- NOTEBOOK. Şubat**, "Yönetim Trendleri / Değerler ve Duyarlılıklara İlişkin Trendler", AD Business Dergisi Eki, Milliyet Yayınları, Mart 1998, Sayı:5
- OYMACI. Sinan**, "İşletmeler ve İnternet", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 22-28 Ocak 1996, Sayı:52
- OĞUZ. Şeref**, "İşsizlik bin yılı", Milliyet Gazetesi, (Bu metin İnternet' ten alınmıştır.)
- ÖZGEN. Hüseyin**, "İşletmelerde Zaman Yönetimi", Standart Dergisi, Türk Standartları Enstitüsü Yayın Organı, Ankara, Ekim 1998, Yıl:37, Sayı: 442
- ÖZTÜRK. Banu**, "Teknoparklar Sanayicileri Bekliyor", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, İstanbul, Aralık, 1995, Sayı:12
- ÖZTÜRK. Banu**, "Her Eve Bir Banka Şubesi", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Ağustos 1996, Yıl:4, Sayı:8
- PAÇALIOĞLU. Rıza Nur**, "G7'ler Bilgi Altyapısı İnşaatına Başladı", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Eylül - 01 Ekim 1995, Sayı:35
- POWER.**, "2000'lerin Yıldızı Parlayacak İş ve Meslekleri", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Eylül 1997
- REVIEW Harward Business & SURVEY The Economist**, "Çalışma Süresi Giderek Kısalıyor.", Power Ekonomi Dergisi, Temmuz 1997
- SALTOĞLU. Burak**, "Finansal Risk Yönetimi", AD Business Dergisi, Notebook, Mart Eki, Milliyet Yayınları, Nisan 1998, Sayı:5

- SANER. Deniz Can**, Zenginler, Yoksullar ve Yoksullar, 3. Baskı, Birleşim Yayıncılık, İstanbul, Şubat, 1997
- SEÇKİN. F. Sedef**, "Seyyar Timler !", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı:9, Eylül 1997
- SEÇKİN. F. Sedef**, "Bireysel Bankacılık İnternet 'e Taşınacak", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı: 10, Ekim 1997
- SİCİMOĞLU. Haluk**, "Geleceğin İş İnsanı", Human RESOURCES Dergisi, Mart 1997, Yıl:1, Sayı:5
- SÜALP. Nedim**, "Yüksek Risk Toplumu", AD Business Dergisi, Notebook Kasım Eki, Milliyet Yayınları, Aralık 1997, Sayı:1
- SÜERDEM. Ahmet**, "Yeni Bir Prim Sistemi EVA", Görüş Dergisi, Tüsiad Yayın Organı, İstanbul, Eylül 1994, Sayı:16
- SÜREK. M. Korhan**, "2015 Yılında Bankacılık ve Pazarlamanın Önemi", Bankacılar Dergisi, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Sayı: 14, Temmuz 1994
- ŞİŞMAN. Feza**, "EVA Gerçeği Söylüyor", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1997
- ŞİŞMAN. Feza**, "Yöneticilerimizin Değişen Profili", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayınları, Ağustos 1997
- ŞİŞMAN. Feza**, "Tüketici Alışverişinin Değişen Yüzü", Power Ekonomi Dergisi, Sabah Yayıncılık, Temmuz 1998,
- TEKSTİL İŞVERENLER DERGİSİ.**, "İşletme Yönetiminde Risk", Tekstil İşverenler Dergisi, Ağustos 1994, Sayı: 180
- TİTİZ. Tınaz**, "Kamu Arazilerinin Teknopolisler İçin Tahsisi-I", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 16-22 Ekim 1995, Sayı:38
- TİTİZ. Tınaz**, "Teknoparklar", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 09-15 Ekim 1995, Sayı:35
- TOKUZ. Ahmet**, "Büyük Uydu Projeleri, Dünyayı Küresel Bir Köye Dönüştürüyor", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Kasım-1 Aralık 1996, Sayı:94
- TURHAN. M. İbrahim**, "Geleceğe Bakış; Bugünden Görünenler", AD Business Dergisi Notebook Eki, Milliyet Yayınları, İstanbul, Ocak 1998, Sayı:2
- TÜZMEN. Kürşad**, "Elektronik Ticaret", İGEME'DEN BAKIŞ Dergisi, İGEME Yayını, Ekim-Aralık 1997
- TÜFEKÇİ. Gül**, "Türkiye'nin Şansı Yüksek" AD Business Dergisi, Milliyet Yayınları, Sayı:10, Eylül 1998

TÜFEKÇİ. Gül ve Erdinç ERGEÇ, "Türkiye Global Dünyanın Neresinde?" Ad Business Dergisi, Milliyet Yayınları, Sayı:10, Eylül 1998

URAL. Coşkun, "Ev Bankacılığı (Home Banking)", BT/ Haber Dergisi, Bankacılık Özel Eki, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 7 Ağustos 1995

UYGUN. Seda, "Türk Yöneticisi Sabırsız ve Aceleci", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:6, Sayı, 1, Ocak 1998

VERİNET A.Ş., "VSAT Teknolojisi", BT/Haber Dergisi, Interpro Yayıncılık, İstanbul, 25 Kasım-1 Aralık 1996, Sayı:94

YEŞİLOĞLU. Talat, "Transferlerin Gözdesi Şube Müdürleri", Capital Dergisi, Hürriyet Yayınları, Yıl:5, Sayı:10, Ekim1997

