

CİLT 11, SAYI : 11, KASIM 1983

**Türk
sanayicileri
ve
iş adamları
derneği**

Bu Sayıda

Özelleştirme ve Dö-

ADDEDİ İZMİR (MİYAK) İZMİR (BÖRGE)
Bir Düşünce, Eylem ve İhtiyaç

görüş

GÖRÜŞ (AYLIK YAYIN) KASIM 1983

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
Sahibi ve Sorumlu Neşriyat Müdürü:
Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı *Ali Koçman*

Yazı İşleri Müdürü:
Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
Genel Sekreteri *Ertuğrul İhsan Özal*

Adres: Cumhuriyet Cad. Ferah Ap. 233/9
Harbiye - İST.

Telefon : 146 24 12

Görüşteki yazılar, kaynak olarak, TÜSİAD
GÖRÜŞ'ün belirtilmesi koşuluyla izinsiz
kullanılabilir.

Easıldığı Yer: İleri Matbaacılık Basım Ya-
yın Koll. Şti. Tel: 522 25 77

Bu Sayıda

Kamulaştırma - Özelleştirme ve Bürokrasi	4
ABD'de İhracat Finansmanında Yeni Bir Düşünce: Eyaletler İçin İhracat - İthalat Bankası	7
İsveç'te Bürokrasiyi İyileştirme: Ombudsmen	9
Nasıl Bir Vergi Sistemi?	12
Avrupa Film Pazarı	18
Amerika'nın Denizaşırı Yatırımları	20
Farklı Kültürlerde İş İlişkileri	25
Amerikan Otomotiv Sanayinde Japon Etkisi	30
TÜSİAD Araştırma Grubu'na Bir Bilgisayar Katılmış Bulunuyor	32

Kamulaştırma - Özelleştirme ve Bürokrasi

Yakında İngilizler özel şirketlerin telefonları ile konuşmaya başlayacaklar. Gemi inşa sanayii, Rolls araba fabrikaları da özel şahıslara geçiyor. Uçak yolculukları özel hava alanlarından özel uçaklarla yapılacak. Fransa'da yapının karıştını İngiltere yapmağa hazırlanıyor. Almanya ise Lufthansa'nın 3/4'ünü özel şirketlere devre niyetleniyor. Dünyada tarihi bir değişiklik olan özelleştirme hareketleri hızlanmış bulunuyor.

İngiltere halen Brit Oil (petrol), National Freight (nakliyat), Amersham (nükleer ekipman), British Aero space ve çelik sanayininin bir bölümünü, demiryolu otellerini, manche çalışan hovercraft'ları özelleştirmiş bulunuyor.

Gerçekte, özelleştirme kamulaştırmaya nazaran daha güç. Zira devralacak kişi, şirket ve finansmanın bulunması sorun

yaratıyor. Oysa kamulaştırmada hükümet Hazine olanaklarını hemen seferber edebiliyor.

İngiltere’de özelleştirilen şirketlerde memurlar durumdan memnunlar. Zira hem ücretleri artık düşük olmaktan kurtulmuş, hem de bir bölüm işçi şirketin hisselerini olarak kâra katılma olanağını bulmuşlar. Bu suretle, özelleştirme çalışanlar aleyhine değil lehine olduğu açıkça görülüyor. Verimsiz çalışan ve az ücret ödeyen bir KİT vergi mükellefi üzerinde gereksiz bir büyük ve milli ekonominin bir kamburudur. Özelleştirme reformunun karşısında olanlar durumu bozuk olanları örnek gösterek özel şirketlerin de hasta olduğunu belirtiyorlar. Ancak, bazı şirketler, bankalar serbest rekabet düzeni içinde dinamizmlelerini kaybetmişlerse bunun tek sorumlusu serbest rekabet düzenini kuramayan, devam ettiremeyen, enflasyon, dış açık ve monopolleri önleyemeyen maliye ve ekonomi politikaları ve bürokratik uygulamalar değil midir?

Uluslararası verimlilik yarışında geride kalmamak için gerek kamu ve gerekse özel kesim üzerine düşeni yaparlar ve özellikle dış pazarlar savaşında elele olur-

larsa bundan sadece milli ekonomi ve bireyler yararlanır.

Özelleştirme ve kamulaştırma tartışması bir verimlilik ve başarı ölçüsüne dayandırılmazsa ülkeye sadece zarar getirir ve boşuna zaman kaybettirir.

ABD'de İhracat Finansmanında Yeni Bir Düşünce: Eyaletler İçin İhracat-İthalat Bankası

Yatırımların duraksaması ve artan işsizlik bazı Amerikan eyaletlerini ihracat yapan ufak şirketlere destek olmak üzere acentalar kurmaya itmiştir.

Bu tutum gerek resmî dairelerin ve gerekse işadamlarının uluslararası ticaretin önemini takdir ettiklerini ve Amerikan İhracat-İthalat Bankası'nın büyük ihracatçılara yönelik çalışmalarını küçük şirketler için dezavantaj olarak kabul ettiklerini gösteriyor.

Bu mahalde alınan yeni bir önlem olarak açılan yeni kuruluşlara genellikle «Eyalet İhracat-İthalat Bankaları» adı verilmekte-

dir. Amerikan İhracat-İthalat Bankası adı geçen eyalet bankalarını kendi programlarının bir uzantısı olarak görmekte ve teşvik etmektedir. Bazı devlet otoriteleri, bu girişimleri yeni federalizm olarak nitelendirip onaylarken, bazı otoriteler eyaletlerin böyle ek bir finansman sorununu kendi başlarına çözemeyeceklerini ve aktivitelerinin Amerika'nın diğer ülkelerle olan ticari ilişkilerini zorlaştırabilecekleri hususunda endişelerini dile getiriyorlar.

İsveç'te Bürokrasiyi İyileştirme: Ombudsmen

Bütün ülkeler bürokrasinin aşırı büyüklüğüne ve vatandaşlardan talep ettiği formalitelere bir çare arama gayreti içindedirler. İsveç bu konuda 1809 yılında ilginç bir çözüm getirmiştir. Parlamento'ya bağlı tam yetkili bir inceleme organı (Ombudsmen) kurulmuştur.

Parlamento Ombudsmen'i (kısaca JO) adı verilen kuruluşun amacı, memurlar, hakimler, askerî yetkililerin uygulamalarının yasalara uygunluğunu kontrol etmektir.

Bakanlar, parlamento üyeleri ile belediye konseyi gözetim dışı tutulmaktadır. Son yıllarda kuruluşun hükümet yetkililerini, il idarelerini, mahkeme, hapisane ve kırsalaları denetimleri oldukça sıklaşmıştır.

Kuruluşun incelediği kanunlar ve uygulamalarla ilgili olarak halktan ve gazetelerden ihbar ve görüşler gelmektedir. JO'ya halktan gelen şikâyet mektupları yılda 3500'ü bulmaktadır. Şikayetlerin çoğunun halkın bürokratik formalitelerde karşılaştığı zorluklarla ilgili olduğu görülmektedir. İncelemeler neticesinde Ombudsmenlerin hazırladığı resmi rapor parlamentoya sunulmaktadır.

Yukarıda bahsedilen Parlamento Ombudsmeni dışında hükümete bağlı 4 ayrı Ombudsmen hükümet tarafından görevlendirilmiştir. Adı geçen Ombudsmenlerin faaliyet kollarına göre şöyle bir ayırımı yapılmaktadır:

1) Piyasa Ombudsmeni (NO) (1954'de kurulmuştur.)

Görevleri ekonomide halkın ihtiyacı olduğu şekilde bir rekabet ortamı oluşturmakla ilgilidir.

2) Tüketici Ombudsmeni (KO) (1971'de kurulmuştur.)

Bilhassa reklamcılıkla ilgili olup, tüketicinin reklamlarla yanlış yönlendirilmesini önlemeyi amaçlar. Reklamla görevli kişiler verdikleri bilgi, iddia ve vaatlerin doğruluğunu ispat edebilmelidirler. Ayrıca

üreticinin veya iş sahibinin tüketici için gerekli mal veya hizmet hakkında aydınlatıcı (fiyat veya malın tabiyatı gibi) bilgiler vermesi sağlanır.

Öte yandan halkın tüccarlarla yanlış bir mukavele yapmaması için de halkın aydınlatılmasına gayret edilir.

3) Basın Ombudsmeni (PO) (1916'da kurulmuştur.)

Herhangi bir gazetenin basın ahlâkını ihlâl ettiği fikrinde olan bir şahıs PO'ya başvurarak durumu protesto edebilir. PO önce gazetenin sorumlu müdürünü sorguya çeker. Duruma göre olay yayımcılar konseyine getirilebilir. Neticede suçlu bulunan gazete, tekzip ya da komisyonca ve PO'ca uygun bulunan bir yazı yayımlamak ve bazı hallerde idari bir ceza ödemekle yükümlüdür.

4) Eşit haklar Ombudsmeni (Jämo) 1980'de kurulmuştur.)

Bu kuruluş bilhassa iş hayatında kadın, erkek eşitliğini gözetmekte, buna göre çalışma şartları ile çalışma imkanları geliştirilmesini sağlamaktadır. Müzakerelerde bir tarafın zarar görmesi sözkonusu ise, durum iş mahkemelerine intikal ettirilmektedir.

Nasıl Bir Vergi Sistemi

Bugün birçok ülkede vergi sistemi verimsiz ve adil olmayan bir yapıya dönüşmüştür. Bunun esas nedenleri arasında, bir-biri ardı gelen hükümetlerin yaptıkları vergi değişikliklerinin kısa ve uzun vadeli ekonomik etkilerinin iyi araştırılmaması başta gelmektedir.

Yasa dışı ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşması; vergi sistemine hoşnutsuzluğun giderek artan oranda hissedilmesi; mevcut vergi yapısının, malî politikanın istikrar ve büyüme amacıyla kullanımındaki etkinlik ve başarı şansını düşürmesi; tasarrufların azalması, ekonomik verimsizliğin artması vs. sebeplerle son zamanlarda bazı ülkeler vergi yapılarını gözden geçirmek ve köklü bazı değişikliklere gitmek zorunluluğunu hissetmektedirler.

Örneğin, İngiltere'de gündeme getirilen vergi reformu tartışmalarında gelir vergisi yerine «harcama vergisi»ne geçme konusu üzerinde durulmaktadır. Harcama vergisi aslında İngiliz vergi tartışmalarında

oldukça eski bir geçmişe sahiptir. Önce-leri servetten yapılan harcamaları vergi-lendirerek servet dağılımını iyileştirmede pratik bir yol olarak düşünülüyordu. Gelir vergisi yerine düşünülen bu vergi birçok yönden gelir vergisini andırmakla birlikte, bazı önemli farklılıklar getirmektedir. Bu vergiyle birlikte gelir yanında bireylerin bütün nakit işlemleri vergi matrahına dahil ediliyor, bu sebeble vergi matrahı genişliyor. Vergi matrahı, kazançları, bütün mal ve malî aktiflerin alım/satımından elde edilen net sayılmayan nakit akışlarını dahil etmektedir.

Ancak kişisel tüketim dışındaki tüm nakit işlemleri indirimler yolu ile vergi dışı tutuluyor ve bu sebeble gelirin sadece harcanan kısmı vergilendiriliyor. Yani, bu vergi ile —gelir vergisinden farklı olarak— tasarruflar vergi dışı kalıyor. Bunun tasarrufları özendirceği açıktır. Diğer yandan bu verginin vergilendirmede verimlilik kriterini gelir vergisine oranla daha iyi sağlayacağı da söylenebilir: Çünkü bu usûl, vergi matrahını genişletmek suretiyle aynı miktar geliri daha düşük vergi organlarıyla toplanmasını sağlayacaktır. Bu verginin kendi içindeki müterakki

bir yapıda olup olmayacağı ayrıca hükümetin yapacağı tercihe bağlı bulunmaktadır.

Gelişmeyi hızlandıracak bir vergi sisteminin sahip olması gereken özellikler şöyle özetlenebilir:

— Vergi yükümlülüğü toplumun çeşitli kesimlerinde 'adil' biçimde dağılmalı,

— Vergiler piyasaların verimli ve etkin çalışmasını engelleyici olmamalı,

— Vergi piyasasının aksayan yönlerini düzeltici olmalı,

— Vergi yapısı, bütçe politikasının ekonomide istikrar ve büyüme amaçlarıyla kullanımını kolaylaştırıcı nitelikte olmalı,

— Vergi sistemi basit ve anlaşılabilir olmalı, vergi toplamının para, zaman vs. maliyeti mümkün olduğu kadar düşük olmalıdır.

Bireyler genellikle vergi ödeme konusunda isteksiz olup, mümkün olduğu kadar vergiden kaçmaya çalışırlar. Bunun sebebi, ödedikleri vergi karşılığında kamu hizmeti olarak karşılığını görüp görmedikleri konusundaki kuşkularıdır. Bu sebeple, vergilerin çoğu bireyin vergi karşılığı elde ettiği yarara göre (fayda pren-

sibi) değil, vergi ödeme kabiliyetine göre (adalet prensibi) alınmaktadır. Dolayısıyla, her iki grup temin edilen hizmetlerden eşit faydayı elde etseler bile, prensipte yüksek gelirler düşüklere nisbetle daha yüksek oranda vergi ödemektedirler. Modern toplumda, vergi yapısının belirlenmesinde «adalet» prensibi yanında iki kuralın daha yerine getirilmesi zorunludur. Bunlar vergi yapısının basitliği ve ekonomik verimliliğidir. Vergi yapısı basit olduğu ölçüde vergi toplamının para, zaman, emek gücü maliyeti düşük olacaktır. Bu maliyetin vergi sistemlerinin karmaşıklığı sebebiyle genellikle yüksek olduğu görülmektedir. Mesela, İngiltere'de arazi üzerinden elde edilen her 100 sterlinlik vergi geliri, yaklaşık 11,5 sterlinlik, gelir üzerinden elde edilen her 100 sterlinlik vergi geliri yaklaşık 6 sterlin gibi oldukça yüksek bir masrafla toplanabilmektedir. Vergi yapısının basitleştirilmesi vatandaşın da anlamasını kolaylaştıracağı için vergiden kaçınma ve kaçırma imkânlarını da azaltacaktır.

Vergi, bireyleri, daha fazla çalışıp çalışmama konusunda olumsuz etkilememelidir. Örneğin, bireyin çalışma ve dinlenme

arasındaki tercihi 8 saatlik mesaisine ek olarak 2 saat fazla mesaiyi gerektirsin. Eğer fazla mesai yüksek oranda bir vergilendirmeye tabî ise ve bireyin fazla çalışmakla kazancı pek artmayacaksa, birey fazla mesaiyi belki tercih etmeyecektir. Vergi burada kişiyi istediği halde çalışmaktan caydırmak suretiyle ekonomik verimsizliğe yol açmakta, kişi refahını olumsuz yönde etkilemektedir.

Türkiye'de vergi reformu adı altında vergi yapısında yapılan son değişikliklerin mikro düzeyde muhtemel etkilerinin ne olacağı daha yakından araştırılmalıdır. Yapılan değişikliklerde vergi sisteminin yeniden müterakki bir yapı kazanmasına çalışılmakla birlikte, modern ekonomik yapının gerektirdiği basitlik ve verimlilik şartlarının sağlanıp sağlanmadığı açık değildir. Özellikle tasarruf ve yatırım ve istihdamın olumsuz etkilenmesine neden olacak düzenlemeler ayıklanmalıdır.

O sene bütçesine gelir sağlama amacıyla yapılan acele vergi değişiklikleri kısa vade uğruna orta ve uzun vadede ekonominin hassas dengesini bozabileceğini unutmamalıyız.

Ayrıca, piyasa ekonomisi içinde bir fiyat ve kâr karşılığı yapılabilecek hizmet sahalarından devlet gözetim hakkını saklı tutarak çekilebilirse, kamu harcamaları azalacağı için devletin vergi toplamayla ilgili sorunları da hafifleyecektir.

Avrupa Film Pazarı

Avrupa yeniden ve büyük bir ilgiyle «sine-maya» eğiliyor. Ne yazık ki bu ilgi Avrupa filmlerine yönelik bir tercihi de beraberinde getirmemekte. Avrupa film endüstrisi halen büyük bir ekonomik sarsıntı geçiriyor. Avrupa film yapımcılığı piyasası hakkındaki bir raporda durum şöyle özetleniyor :

— ABD film endüstrisi Avrupa'nın belli başlı dört ülkesindeki (İngiltere, İtalya, F. Almanya, Fransa) film pazarlarının ortalamaya yüzde 47'sine egemen durumdadır. Bu durumda Avrupalı film yapımcılarına yüzde 51'lik ve diğer ülkelere de yüzde 2'lik bir (AET'nin diğer üyelerine) pay kalmaktadır.

— TV'nin gösterdiği gelişim son çeyrek yüzyılda Avrupalı sinema seyircisinde yüzde 57'den yüzde 91'e kadar değişen oranlarda düşmelere neden oldu.

— Diğer önemli bir konu da, TV'nin film satın almasındaki maliyet düşüklüğünün o

film için harcanan tutarın sadece yüzde 3'ünü karşılayabilmesi.

— Pazarın ekonomik yönden aslan payını elde eden ABD filmleri Avrupa kültürünü de etkileme başarısını sürdürüyorlar. Ama kabul edilen gerçek, Amerikan filmlerinin gerek teknik, gerekse titiz bir satış politikasında eriştiği mükemmellik. Avrupa film endüstrisinde üretilen filmlerin büyük çoğunluğu diğer komşu ülkelerin sinema pazarlarına girememesi ilginçtir. Bunun başlıca nedeni de «Büyükler» diye bilinen büyük çaplı ABD dağıtım şirketleri grubu. Toplam 704 milyon izleyicinin oluşturduğu dört Avrupa ülkesinin sinema pazarlarındaki film payları ABD yüzde 47, İtalya yüzde 24 (169 milyon izleyici), Fransız filmleri yüzde 16 (118 milyon), İngiliz yüzde 8 (58 milyon), Alman yüzde 3 (24 milyon) ve diğer ülkelerin payı ise yüzde 2 oranındadır.

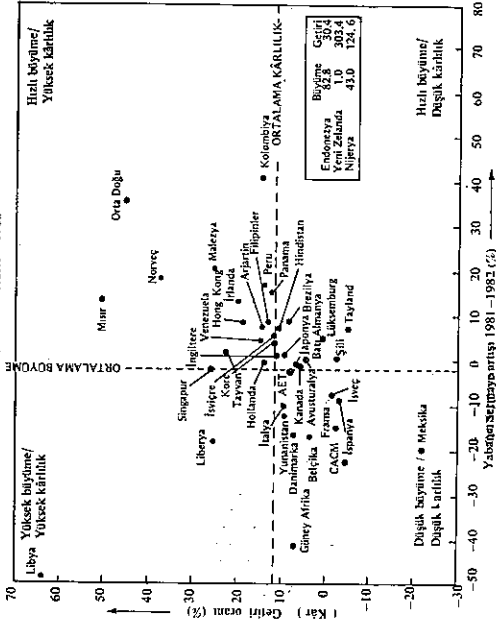
Amerika'nın Denizaşırı Yatırımları

Amerika'nın denizaşırı yatırımları İkinci Dünya Savaşından buyana ilk defa olarak 1982 yılında azalmıştır. İstatistiklere göre kümülatif olan direk yabancı sermaye yatırımları yüzde 2.2 oranında, (5 milyar dolar) gerilerken, kârlılık oranı 1981'de yüzde 14.3'ten geçtiğimiz yıl yüzde 10.3'e inmiştir.

Amerikan şirketlerinin sanayileşmiş ülkelerdeki direk yabancı sermaye yatırımları sadece yüzde 1.4 oranında düşerken, az gelişmiş ülkelerde bu oran yüzde 5.4'e yükselmektedir. Ancak kârlılık oranı gelişmekte olan ülkelerde sanayileşmiş ülkelere oranla yüksekliğini korumaya devam etmektedir. Bu oran az gelişmiş ülkelerde 1982 yılında yüzde 16.2 iken, sanayileşmiş ülkelerde yüzde 8.3'tür.

Bölgesel olarak gözden geçirildiğinde Orta Doğu en yüksek getiriyi (yüzde 44.1) ve

DENİZAŞIRI AMERİKAN İMALAT SANAYİ YATIRIMLARI
BÜYÜME ve KÂRLILIK - 1982



en fazla imalat sanayi kârını (yüzde 20.3) göstermektedir. Geçen yılın kârlılık lideri durumunda olan Asya'da ise genel getiri oranı yüzde 22.5 ve imalat sanayii kârlılığı yüzde 13.7'dir. Afrika'da bu oranlar sırasıyla yüzde 14.7 ve yüzde 7.7'dir. Avrupa'nın kârlılığı 1981'deki yüzde 11.6'dan 1982'de yüzde 9.2'ye düşmüş, Latin Amerika'da 1981'de yüzde 15.8'den 1981'de 8.6'ya inmiştir. Kanada'da ise direk Amerikan yabancı sermaye yatırımlarının kârlılığı 1981'deki yüzde 9.4'lük oranından 1982'de yüzde 6.6'ya inmiştir.

Ülke bazında incelendiğinde Avrupa dahilinde en yüksek kârlılığın yüzde 20 oranıyla İrlanda ve Afrika dahilinde yüzde 64.2 oranı ile Libya'da, Asya ülkeleri arasında ise yüzde 82.8 oranı ile Endonezya'da olduğu görülmektedir. Ancak toplam yatırımların büyüklüğü gözönünde tutulduğunda bazı ülkeler yatırımın değerine göre önem sırasını değiştirebilmektedir. Aşağıdaki tabloda önemli bazı ülkelerin toplam yatırımları ile kârlılık oranları verilmiştir.

**AMERIKAN DİREK YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI VE
KÂRLILIK ORANLARI**

Avrupa	Toplam Yatırım (Milyon \$)		Kârlilik Oranları %	
	1982	1981	1982	1981
İngiltere	30.785	30.260	10.1	17.8
Almanya	15.912	15.840	6.9	5.4
İsviçre	13.272	12.509	10.9	15.2
Hollanda	8.795	8.813	13.7	13.8
Fransa	7.779	9.132	1.1	1.6
İtalya	4.699	5.275	10.0	7.3
İrlanda	3.074	2.701	20.0	21.2
Norveç	2.746	2.291	37.7	41.2

Yunanistan	306	346	9.8	10.4
Afrika				
Misir	1.272	1.081	51.8	63.7
Nijerya	492	219	43.1	97.3
Libya	246	487	64.2	27.7
Asya				
Japonya	6.872	6.755	9.6	13.8
Endonezya	2.409	1.847	82.8	116.9
Singapur	1.803	1.835	25.7	26.1
Malezya	1.031	847	26.2	31.3
Kore	817	779	10.8	4.2

Kaynak: Business International

Farklı Kùltùrlerde İş ilişkileri

Kùltùrlerarası farklılıklar kişiler arası ilişkilerin zorlaşmasına neden olmaktadır. İletişim sadece sözcùklerden değil, aynı zamanda hareketler, tavırlar ve mimiklerden de oluşmaktadır. Bu nedenle uluslararası piyasada işgören ve farklı kùltürel yapıya sahip ortakları bulunan işadamlarının önce kùltürel farklılıkları bilmeleri ve buna uygun tarzda hareket etmeleri gerekmektedir. Yanlış tavırlar ve mimikler çok defa pahalıya mal olmaktadır. Çeşitli ùlkelerde anlamları büyük ölçüde değişen bazı hareketler şöyle özetlenebilir:

— Bazı batı ùlkelerinde baş kaşımak entellektüel kapasitenin az olduğunu gösterirken, Japonya'da bu hareket bir kızgınlık ifadesidir.

— Birçok batı kùltürlerinde büyükler sevgi gösterisinde bulunmak için çocuklarını başına hafifçe vururlar. Malezya ve diğer İslam ùlkelerinde ise baş entellektüel ve ruhani güçlerin kaynağı olarak kabul edildiğinden hiç dokunulmamalıdır.

— ABD'nde garson, genellikle işaret parmağı sözalmak istercesine yukarı kaldırılarak çağrılır. Asya'da ise bu hareket hayvan çağırmaq için yapılır. Japonya'da garson çağırmaq için avuç içi aşağı bakacak şekilde el sallanır. Afrika'da aynı iş için masaya vurulurken, Orta Doğu'da eller çırpılır.

— ABD'nde baş ve orta parmak ile «O» yapıp diğer parmakları dik tutmak «tamam» anlamına gelirken, aynı hareket Japonya'da para anlamında kullanılır. Brezilya'da bu işaret bir kadına yapıldığında onu ayartmaya çalışma, bir erkeğe yapıldığında hakaret anlamı taşır.

Bu tip hareketlerin dışında yine kültürel farklılıklardan ileri gelen belli kültürlere has davranış biçimleri vardır. İşadamlarının bunlara aşina olmaları, böyle bir durumla karşılaştıklarında fazlaca etkilenmemelerini sağlayacaktır. Çeşitli kültürlerde, özellikle iş hayatında, hakim olan belli başlı davranış biçimleri şöyle özetlenebilir:

Orta Doğu :

— Randevularda uzun süre beklenebilir ve toplantılar çeşitli nedenlerle kesilebilir.

- Dostça teklifler geri çevrilmemelidir.
- Herhangi birşeyi çok beğendiğinizi belli etmeyin, sahibi kendini onu size vermek zorunda hisseder.
- Kartvizit çok önemlidir ve ilk karşılaşmada muhakkak verilmelidir.
- Toplantılar genellikle bir kahve veya çay teklifi ile sona erer ve ayın gün başka bir toplantı günü tespit edilir.

A.B.D.

- Kişilerarası rekabet yapıcı ve sağlıklı olarak nitelendirilir.
- Eşitlik duygusu hakimdir. Garsonlar, şoförler ve diğer hizmetliler işlerini oldukça sert tarzda yaparlar ve emir tarzındaki istekleri yerine getirmezler.
- Amerikalılar genellikle başka ülkeler ve onların kültürleri ile ilgilenmezler.
- Hayat oldukça hızlı akar, dakiklik ve verimli çalışma büyük önem taşır.

Latin Amerika

- Latin Amerika'da «manana» fikri geleceğin belirsiz olduğunu göstermektedir.
- İşlerin akışı yavaştır.
- Resmîyet esastır. Yakın ilişki kurula-

na kadar kişilere ilk isimleri^s ile hitab edilmemelidir.

— Sonuçlar telefon veya mektupla değil, yüzyüze konuşarak alınır.

— Latinler çok sıcak kanlı, arkadaş canlısı ve konuşkandırlar.

Afrika

— İtimat, başarılı bir girişim için esastır.

— Arkadaşlık çok önemlidir. İş toplantılarını çeşitli konularda sohbetle başlar.

— Zaman konusunda katı değil esnek davranılır. İnsanlar önce, zaman kavramı ise sonra gelir.

— Telaş içindeki insanlara güvenilmez, şüphe ile bakılır.

— Yaşlılara saygı ön planda gelir.

Japonya

— Dolaylı yoldan iletişim, direkt ve spesifik referanslardan daha etkindir.

— Cümleler genellikle yarım bırakılır, sonucun yorumu dinleyiciye bırakılır.

— Para konusunda direkt temaslarda bulunulmamalıdır. Bunu aracılar veya alt seviyedeki staf yapar.

— İş yemeklerine eşsiz gelinir.

Çin Halk Cumhuriyeti

- Kendiniz ile ilgili konuları fazla konuşmayın.
- Kadınlar hükümette önemli mevkilere yükselirler ve eşit uygulama isterler.
- Randevular önceden belirlenmelidir.
- Çinli tartışmacılar dünyanın en kuvvetlilerindedir.
- Sıhhate kadeh kaldırma iş yemeklerinin çok önemli bir parçasıdır.

Fransa

- Genellikle sosyal orijine ve faaliyetlere dayanan farklı sosyal sınıflar vardır.
- Aşırı rekabet düşmanca, kaba ve kuvvet düşkünü hareket olarak nitelendirilir.
- Şirketlerde karar verme mekanizması merkezde toplanmıştır.
- İş hayatında ve sosyal davetlerde dakik olmak çok önemlidir.

Amerikan Otomotiv Sanayinde Japon Etkisi

Son senelerde Japonya'nın otomotif sanayiinde dünya lideri durumuna geldiği artık bilinen bir gerçek. Amerikan otomobil piyasasında Japonların karşılaştığı yegâne engel ithalat limtileri. Aksi takdirde Japonların rekabeti arttıracak yenilikler ve Amerikalı imalatçıların en çok kâr vaadeden lüks arabaları da içeren modelleri sayesinde bu pazarda da üstünlükleri tartışılmaz olacaktı. Japonların adı geçen sanayideki üstünlüğü imalat masraflarının düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. Zira iş prodüktivitesinin yüksekliğinin yanısıra maaşlar düşüktür. Amerikan piyasalarında Japonlar araba başına denizaşırı taşımacılık dahil 1.500 ila 2.000 dolarlık bir avantaj elde edebilmekte olup satış fiyatını düşürüp rekabeti artırabilmekteler. Bu fiyat rekabeti-

ne karşı tedbir olarak Amerikalılar maaş dışındaki ödemeleri ve sosyal hakları üçte birine indirmek zorunda kalabilirler. Üst kademe yöneticileri içinde maaşların dondurulması ve izin kısıtlamaları sözkonusudur. Hissedarlardan da bazı fedakârlıklar beklenmektedir. Bilhassa otomotif sanayiine yatırım yapılması istenirken temettü oranlarının da geçmişe göre düşük olacağı, anlaşılıyor.

Amerikan şirketlerinin, çalışanların sayısını kısıtlamış olmalarına rağmen Japonların masraf seviyesine inmeleri güçtür. Ayrıca Amerikan şirketlerinde yönetici kadrosu Japonlara oranla iki misli kalabalıktır. Bu durum kontrolü arttırmak için alınan bir tedbir olmakla beraber, yaratıcılığı azaltan, efektif olmayan bir çalışmayı geliştiren ve sorumluluğu azaltıp otoriteye yükleyen bir sistem olarak eleştirilmektedir.