

Millî Reasürans T.A.Ş.  
adına sahibi  
**Cahit NÖMER**

İnceleme Kurulu  
BAŞKAN  
**Barbaros YALÇIN**  
ÜYE

**Hüseyin YUNAK**  
ÜYE

**Candan EVREN**  
ÜYE

**Ali N. YÜCEL**  
ÜYE

**Feridun ÖZÜNAL**

Yazı İşleri Müdürü  
**Y. Kemal ÇUHACI**

İnceleme Kurulu Sekreteri  
**Gonca GÜNEŞİK**

Basın Yayın Koordinatörü  
**Deniz GÜNEY**

Dizgi  
**Gonca GÜNEŞİK**

Renk Ayrımı  
**OLUŞUR GRAFİK**

Baskı  
**CEYMA MATBAASI**

Merkez  
Teşvikiye Cad.43/57  
80200 Teşvikiye / İstanbul

Tel : 0-212-231 47 30 / 3 hat

E-mail : reasuror@millire.com

Internet : <http://www.millire.com>

3 ayda bir yayınlanır.

**Dergide yer alan yazıların  
içeriğinden yazı sahipleri  
sorumludur.**

## İÇİNDEKİLER

Başyazı .....	3
Taşıyıcının Malî Sorumluluğu ve C.M.R. Sigortaları .....	4
Sigortacılık Sektöründe Sanal Organizasyon Teknolojileri: Internet, Intranet ve Extranet	23
Yabancı Basından Haberler (Sigortacılıkta Irk Ayrımı) .....	37

## **Reasürör Gözüyle**

*Karayoluyla mal taşımacılığı alanında Avrupa'nın önde gelen ülkeleri arasında yer alan ülkemiz, coğrafi konumunun yanısıra ekonomik gelişmesi nedeniyle de uluslararası karayolu taşımacılığı ile çok yakından ilgilidir. Gerek Batı gerek Ortadoğu ve Asya ülkelerine mal sevkiyatı yapan taşıyıcı firmaların, taşımakta oldukları malın sahibine ve bu taşıma işlemi nedeniyle üçüncü kişilere karşı verebilecekleri zararlar nedeniyle belli sorumlulukları vardır. Taşıyıcıların sorumluluklarını teminat altına alan ve kısaca C.M.R. adıyla bilinen sigortalar konusunda maalesef Türkçe kaynak eksikliği bulunmaktadır ve dergimizin bu sayısında yer alan, Sigorta Denetleme Uzmanı Sayın Mehmet Kahya tarafından hazırlanmış, "Taşıyıcının Malî Sorumluluğu ve C.M.R.. Sigortaları" adlı detaylı çalışmanın, bu konuda önemli bir kaynak olabileceği düşünülmektedir.*

*Daha önceki sayılarımızda da yer alan ve sigortacılık sektörü için oldukça önemli olan bir konu da Internet üzerinden yapılan pazarlama ve satış teknikleri üzerinedir. Dünya sigortacılığında önemli giderek artmakta olan Internet'in ülkemizde de, bu gelişmelere paralel olarak önem kazanacağı her zaman ifade edilmekte ve sigorta şirketlerimizin de bir an önce gerekli teknik alt yapıyı hazırlayarak bu rekabete hazır duruma gelmelerinin artık gereklilik olduğu ileri sürülmektedir. Sayın Selçuk Burak Haşiloğlu, "Sigortacılık Sektöründe Sanal Organizasyon Teknolojileri: Internet, Intranet, Extranet" adlı çalışmalarında, artık tüm sektörler için stratejik bir araç olan Internet ile sigortacılık sektörü arasındaki ilişkiyi ele almaktadır.*

*İnsanlığın en büyük kusurlarından biri, insanları fiziki özelliklerine göre sınıflandırmak ve hak, özgürlük ve sorumlulukları bu sınıflara farklı şekil ve niteliklerde tanımak olmuştur. Köleleştirme amacıyla yurtlarından toplanan Afrika kökenli insanlara karşı medeni ülkelerin sigortacılarının ilk ayıbı, bu insanların uzaklara götürülürken, tıpkı bir eşya gibi sigortalanmış olmalarıydı ve bu ayıp, 21. yüzyılda, dünyanın tartışmasız en gelişmiş ülkesi Amerika Birleşik Devletleri'nde bir başka şekilde hala sürmektedir. Farklı ırkların sigorta primlerine farklı yansımaları konu alan ve Reactions dergisinin Kasım sayısında yer alan bu ilginç yazının çevirisi "Yabancı Basından Haberler" bölümünde yer almaktadır.*

*Özellikle reasürans treteleri açısından önem taşıyan "katastrofik olay" ve "katastrofik hasar" terimleri ile ilgili yaklaşımlar ve Swiss Re şirketinin hazırlanmış olduğu olay tanımını içeren bir çalışmaya, yine "Yabancı Basından Haberler" bölümünde yer verilmektedir.*

## *Taşıyıcının Malî Sorumluluğu ve C.M.R. Sigortaları*

### I. Giriş

**B**ilindiği üzere, Türkiye'nin gerek Avrupa ülkelerine gerekse Orta-Doğu, Kuzey Afrika ve Bağımsız Devletler Topluluğu'na (BDT) yapılan Transit Karayolu Taşımacılığının yanı sıra yurtiçi Karayolu Taşımacılığında da bir gelişmenin içerisinde olduğu tartışmasız bir gerçektir.

Karayolu ile Avrupa ve Orta-Doğu ülkelerine yapılan ihracatımız yaş meyve ve sebzeden tutunuz da, öteki gıda maddelerine, sanayi ürünlerinden çeşitli mallara kadar uzanan bir zenginlik içinde gelişme kaydetmektedir.

Uluslararası ticaretin artması, örneğin, gelişmiş ülkelerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere ihracat yapmaları, sınırların yavaş yavaş anlamını

ytirmesi, meselâ Avrupa Topluluğu'nun çalışma şekli, tüketimin artması, karayolu taşımacılığının öncelikle gelişmiş ülkelerde inkişafına sebep olmuştur. Zamanla normal kamyonların yerini brandalı-tenteli kamyonların, sonradan kapalı kasa Tırların alması ve en nihayet 1 ve hattâ 2 konteyner taşıyan araçların, "Frigorifik (soğuk hava tertibatlı) Treylerlerin" gelişip yaygınlaşması ile daha değişik mal çeşitlerinin, daha değişik araçlarla taşınması başlamış, sonunda da "Karayolu Taşımacılığında Prodüktivite" yani başarılı taşıyıcılık aranır hale gelmiştir.

Günümüzde gelişmiş Batı ülkelerinde, marketlere, mağazalara meyve, sebze dağıtımını bile soğuk hava tertibatlı kamyonlarla gerçekleştirmektedir. Bu aşamada verimlilik; süratli,

emniyetli çalışabilmek ve malcinsine uygun araçla en rasyonel biçimde hizmet verebilmek, "Taşıyıcının Sorumluluğu" kavramını ön plana çıkarmakta; mal sahibi malını taşıyıcıya teslim ettiği andan itibaren, taşınmasını istediği süre sonunda ve teslim ettiği biçimde alıcının alması amacını gütmektedir.

Yine bilindiği gibi, son yıllarda ülkemizde beton, asfalt vs. ile kaplanan yollarımıza büyük önem verilmiş ve bu da şose, parke ve stabilize yollarımızın aleyhine olmuştur. Karayollarımızın gelişmesine paralel olarak üzerinde seyreden motorlu ve lastik tekerlekli taşıma araçlarının da arttığı ve bu artışın, yolcu ve mal (eşya) taşımacılığı trafiğini artırdığı gibi, giderek gerek yurtiçi gerekse yurtdışı "Transit Taşımacılığı" önemli bir hale ge-

tirdiği anlaşılmaktadır.

Ancak, taşıt araçlarındaki artışın, lastik ve akaryakıt harcamalarındaki artış bir tarafa bırakılacak olursa, taşımacılığın istihdamı artırıcı yönünün önemli oluşunun yanı sıra, taşıyıcıların sorumluluklarının sigortalanmaları bakımından da her kesimi ilgilendiren önemli bir başka yönü de bulunmaktadır.

Artan taşımacılığa paralel olarak, taşıyıcılarımızın taşıdıkları mallara ilişkin sorumluluklarının teminatlarını da sigorta şirketlerimizden talep ettikleri bilinmektedir. 1980'li yıllarda sigorta piyasamıza giren başka bir yenilik de "Uluslararası Karayolu Taşıyıcılarının Taşıdıkları Mallara İlişkin Sorumluluklarının Sigortaları"dır.

Genellikle "C.M.R. Sigortaları" olarak bilinen ve adını 1956 yılında parafe edilmiş ve Avrupa ülkelerinin taraf oldukları "Uluslararası Karayolu İle Eşya Taşımaya İlişkin Konvansiyon (C.M.R.)"dan almış bu sigortalar, özellikle uluslararası karayolu taşıma ve sevkiyat firmalarının gerek anılan Konvansiyon ve gerekse Konvansiyona taraf olmayan ülkelerin taşıma hukukundan kaynaklanan ağır kusurdan doğan sorumluluklarını temin etmektedir.

Bu tür taşıyıcı sorumluluk sigortalarının, doğrudan doğruya mal sahibini teminat altına alan "Mal Nakliyat Sigortası"ni tamamlayıcı bir yönü

bulunmakta ise de, esas itibarıyla malın sigortacısının mal sahibine ödediği tazminattan sonra malın taşıyıcısına rücu ederek onu sorumlu tutmasının sonuçlarına karşı farklı bir kuvertür olmaktadır.

İşte uygulamada "Uluslararası Karayolu Taşıyıcısının Taşdığı Mallara İlişkin Sorumluluğunun Sigortası" adı verilen C.M.R. Sigortaları, yukarıda çok az da olsa temas etmeye çalıştığım böyle bir ihtiyacın ve Konvansiyonun gerçekleşmesi neticesinde geliştirilmiş ve yürürlüğe konulmuştur.

## II. C.M.R. Konvansiyonu

"Karayoluyla Uluslararası Eşya Taşıma Sözleşmesine İlişkin Konvansiyon" Fransızca söyleyişle "Convention Relative au Contrat de Transport International de Marchandises par Route". Bu açık deyim kısaca "C.M.R." olarak bilinir. C.M.R. Konvansiyonu 19 Mayıs 1956 yılında Cenevre'de tanzim edildi ve aynı yılın Ağustos ayında Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği'ne sunulmuş imzaya açıldı. Bu Konvansiyona bu gün, Arnavutluk, İrlanda ve Kıbrıs dışında bütün Avrupa ülkeleri üyedir. Türkiye, 14.12.1993 gün ve 21778 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 3939 Yasa ile C.M.R. ve bu sözleşmeye ek Protokole katılmayı kabul etmiştir. Anılan bu sözleşmeye, sözleşme-

nin yasa ile onanmasından sonra fiilî katılma için Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliğine bir belge tevdi edilmiş ve 30.10.1995 tarihinde başlamak üzere Türkiye bu sözleşmeye katılmıştır. Başka bir deyişle, C.M.R. Konvansiyonu,

30.10.1995 tarihi dahil olmak üzere Türkiye'de tümüyle uygulanma olanağı kazanmıştır.

C.M.R. Konvansiyonu'nun temel amacı, karayoluyla uluslararası eşya taşımalarında bir malın bir noktadan başka noktaya iletilmesinde mutlak güvenliği sağlamaktır. Bu nedenle, malın bir noktadan bir başka bir noktaya ulaştırılması sırasında zarar görmesi ve buna bağlı olarak bir talebin doğması durumunda, bunun sorumlusunu ararken gerçekçi olabilmek için, peşin hükümlerden uzak bir yaklaşımla ve öncelikle, "Gönderici, Taşıyıcı ve Alıcı"nın bir arada göz önünde bulundurulması gerektiğini öngörür. Konvansiyon, ortaya çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık durumunda tarafların sorumluluklarını belirlemektedir. Yani, talebi yaratan olayda Konvansiyonun belirlediği anlamda, tarafların sorumlulukları saptanabilmekte ve taraflar kendi hataları oranında, haklı görülen talebin karşılanmasına katılmaktadırlar. Bir başka deyişle, Konvansiyon, karayoluyla uluslararası eşya taşımalarında Gönderici; Taşıyıcı ve Alıcı'nın tek tek sorumlulukları ve bu sorumlulukların sınırlarını belirle-

mektedir. En nihayet C.M.R. Konvansiyonu ile tarafların sorumluluklarının nerede başlayıp, nerede bittiği ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek bir talebin tek tek ülkelerin mevzuatlarına göre değil de bu Konvansiyon çerçevesinde yanıt bulması amaçlanmaktadır.

## 1. Taşıyıcının Mali Sorumluluğu Ve C.M.R. Sigortaları

Konunun incelenmesine geçmeden önce, önemine binaen, Taşıyıcı, Sorumluluk Kavramı, Sorumluluk Sigortaları, Taşıyıcının Malî Sorumluluğu ve Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan Taşıyıcının Malî Sorumluluğuna ilişkin hususlara temas etmek yerinde olacaktır.

### a) Taşıyıcı

Türk Ticaret Kanunu'muzun 762. Maddesinde "Taşıyıcı", ücret karşılığında yolcu ve yük taşıma işini üzerine alan kişi olarak tanımlanmıştır.

Taşıyıcı genellikle tacirdir (T.T.K. 12/1, 10, 14/1). Ancak, işletmesi esnaf işletmesinin boyutlarını aşmıyorsa, Taşıyıcı, tacir sayılmaz. Taşımacılıkla iştigâl eden ticaret şirketleri ise, T.T.K'nun 18. Maddesi mucibi tacir sayılır.

Türk Ticaret Kanunu'muz açısından taşıyıcının, taşıma işini devamlı olarak yapması, başka bir ifade ile taşımacılığı sanat ve meslek edinmiş olma-

sı bir kuraldır. Ancak, arızî olarak taşımacılık yapan kişilere de taşıma ile ilgili T.T.K. hükümlerinin tatbik edileceğini gösteren 763. Madde karşısında, taşımacılığın arızî mi, yoksa devamlı mı yapıldığı suali pratik önemini kaybetmiştir.

Taşıyıcının taşıt sahibi olup olmaması da, taşıyıcı sıfatının kazanılması açısından önemli değildir.

Taşıma sözleşmesi ile taşıma işini üstlenmiş olan taşıyıcı, söz konusu işin ifasını kural olarak başka taşıyıcılara (Tâli Müteahhitler, Taşeronlar) devredebilir (T.T.K. 784). Taşımayı üstlenen kişi, taşıma işini tamamı itibarıyla başka taşıyıcılara devretmiş bulursa dahi, gene taşıyıcı sayılır. Ancak bazı hallerde taşıma işinin bizzat taşıyıcı tarafından ifasının, gönderen açısından özel bir önemi olabilir.

Taşıma işinin başkalarına devri halinde asıl taşıyıcı (Speditör) ile sözleşme yaparak taşımayı gerçekleştirmeyi üstlenen sonraki taşıyıcılara Ara Taşıyıcı denir (T.T.K. Madde 784). Asıl taşıyıcı ile sözleşme yaparak taşımanın belirli bir bölümünü ifa etmeyi üstlenen ara taşıyıcı, asıl taşıyıcıya karşı kendi bölümünden sorumlu olur (Bkz. T.T.K. 787/1). Bu kuralın istisnası, gönderen tarafından tanzim edilip asıl taşıyıcıya tevdi edilen taşıma senedinin de (T.T.K. 771/II), eşya ile birlikte ara taşıyıcıya teslim edilmiş olması halidir (T.T.K.796, C.M.R. 34).

Gönderen ile yapılan sözleşme uyarınca taşıyıcı, sadece yolun belli bir noktasına kadar taşıma ve bundan sonraki kısım için de taşımayı gerçekleştirecek kişileri seçme ve bunlarla sözleşme yapma görevini üstlenmiş olabilir. Taşıyıcı, sonraki taşıma sözleşmesini gönderenin nam ve hesabına yapmaya yetkili ise vekil; buna karşılık kendi namına ve fakat gönderen hesabına yapmaya yetkili kılınmışsa, komisyoncu sayılır (T.T.K. 808/1). Bu hallerde taşıyıcının sorumluluğu yerine göre ya B.K. 390, ya da T.T.K. 809'a tâbi olur. Komisyoncu sıfatı ile hareket edilen hallerde yapılacak yeni taşıma sözleşmelerinin göndereni, ilk taşıyıcı olur.

### b) Sorumluluk Kavramı

Günlük konuşma dilinde sorumluluk kavramı çeşitli anlamlara gelmektedir. Üstlenilen bir işin veya görevin gereklerini bilmek, hissetmek ve bu gereklere göre hareket etme zorunluluğu; bir başarısızlığın yahut kötü bir davranışın sonuçlarına katlanma gerekliliği çoğu kere sorumluluk sözcüğü ile ifadesini bulmaktadır.

Hukuk dilinde de sorumluluk bir tek anlama değil, bilâkis birkaç anlama gelebilmektedir.

Fakat bu anlamlardan hangisi söz konusu olursa olsun, sorumluluk borç ilişkisinden bağımsız bir kavram olarak

düşünülemez. Toplumsal hayatın seyri içerisinde fertlerin etraflarına karşı olan yükümlülükleri eylemlerinin bir gereğidir. Esasen sorumluluk duygusu olmayan yani sorumsuz bir insan tasavvur edilemeyeceği gibi, sorumsuz bir toplum da düşünülemez. Dinî, ahlâkî, hukukî kuralların, sorumlulukları ve bunların sonuçlarını düzen altına aldıklarını hepimiz biliyor, düzenlemelerle iç içe yaşıyoruz.

Sorumluluk fikri ve düşüncesi oldukça eskilere dayanmaktadır. Hukuk açısından yerini alışı da asırlar öncesindedir. Çağdaş hukukun da temelini oluşturan eski Roma Hukukunda sorumluluk fikrinin, kişiye tanınan dava hakkı ile yer aldığı bilinmektedir. Bu dava hakkı bir kimsenin bir yere bıraktığı şeylerden ötürü sebep olabileceği zarara karşı zarar görenin dava hakkı şeklinde ifade edilebilir.

Bu itibarla, sorumluluk bir nevi tazminat ödeme yükümlülüğüdür. Gerçekten de sorumluluk, çoğu kere bir zarardan doğan tazminat yükümlülüğünü ifade eder. Borçlar Kanunumuzun 41. Maddesinin kenar başlığında yer alan sorumluluk şartları tamamen bu anlamda kullanılmıştır.

## c) Sorumluluk Sigortaları

Günümüz sigortacılığında çok önemli bir yeri olan "Sorumluluk Sigortaları", diğer sigorta branşlarına nazaran bir

hayli yeni sayılır. İş tehlikeleri, makine devrinin bir gereği olarak artıp, işverenlerin sorumluluklarını karşılaması ihtiyacı bu sigortaların gelişmesine neden olmuştur. Sorumluluk Sigortalarının gelişimi Sorumluluk Hukukunun gelişmesine paraleldir.

Sorumluluk sigortaları, sigortalıları ya da sigorta ettirenleri, üçüncü kişilere verilmiş bulunan zararlar sebebiyle temin etmektedir. Diğer bir söyleyişle, sebep olunan zararlara sigortacı yani sigorta şirketi muhatap olmaktadır. Açıkçası, bu sigortalarda, üçüncü şahısların maruz kalacakları (maddî olsun-bedenî olsun) zararların sigortacı tarafından karşılanması söz konusudur.

İşte böyle bir sigorta teminatının tatbikatında yer alıp gelişmesi ve yeni sigorta kategorilerinin ortaya çıkması için öncelikle toplumda sorumluluk bilincinin yerleşmesi gerekmektedir. Bu bilinçteki bir sigorta ettiren, başkasına verebileceği zarar ve ziyan sebebiyle karşı karşıya kalabileceği Hukukî (Malî) Sorumluluğunu sigorta ettirmekle bir bakıma korunmakta, kendisini rahatlatan bir güvenceyi sağlamaktadır. Bu suretle zarar gören kimselerin koruması da gerçekleştirilmiş olmaktadır.

Uygulamaya konulan her sigorta branşı ve onun diğer kategorileri insanlığa bir hizmet sayılır. Sorumluluk sigorta teminatı satın alan kişiler,

kendi eylemlerinin hukukî neticelerinden kaynaklanan bir tazmin yükümlülüğü karşısında kaldıklarında, bunu ifa edememe durumundan kurtulmakta ya da yerine getirilmesi için maruz kalacakları mal varlığı kayıplarından korunmaktadırlar. Zarar görenler ise, zararın telâfi edilmesi için bir taraftan zaman kaybı, diğer taraftan zararın karşılanmasından mahrum kalabilme gibi tehlikelerden beri kılınp, sigortacının hemen yanlarında olması nedeniyle korunmuş olmaktadır.

Toplum hayatında sağlanan bu hizmetle, her ne kadar sigorta ettirenin korunması amaçlanmış ise de aslen sosyal anlamda zarar gören üçüncü kişilerin korunması ve bütün taleplerinin karşılanması sağlanmakta, bu da Sorumluluk Hukukunun temel ilkelerinden birini oluşturmaktadır.

Ülkemiz tatbikatında, Hukukî Sorumluluk Sigortaları yerine "Malî Sorumluluk Sigortaları" terimi genel kabul görmüş ve kullanılma alanı bulmuştur.

## 2. Taşıyıcının Malî Sorumluluğu

Sorumluluk Sigortalarının bir alt grubu addedilen "Taşıyıcının Malî Sorumluluğu Sigortalarında" mal nakli yapan taşıyıcıların, taşıdıkları malın gideceği yere kadar ortaya çıkabilecek çeşitli rizikolara karşı teminat altına alındıkları

aşikârdır.

Mal taşımacılığı işleriyle iştigal etmekte olan taşıyıcılar, taşıdıkları malın salim bir şekilde gideceği yere, başka bir anlamda “varış mahalline ve gönderilene” ulaşmasından sorumludurlar. Esasen almış oldukları taşıma ücretinin en doğal karşılığı, taşımacılık hizmetinin hiçbir eksiklik ve zarar verilmeden yapılmasıdır. Alınan bütün tedbirlere rağmen bir zararın ya da bir kaybın vukua gelmesi kural olarak taşıyıcının sorumlu tutulması ile sonuçlanmakta ve dolayısıyla taşıyıcı bu zararı ya da kaybı tazmin etmekle yükümlü bir hale gelmektedir.

Görülüyor ki, “Sorumluluk Sigortaları” arasında yer alan ve taşıma vasıtaları ile yapılan eşya taşımacılığını, dolayısıyla taşıyıcıyı, zarar gören üçüncü şahısların tazminat taleplerinden beri kılmak, kurtarmak gibi bir fonksiyonu olan “Taşıyıcının Malî Sorumluluğu Sigortaları” karada eşya taşımalarına dair bir sorumluluk sigortası olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **a) Türk Ticaret Kanunu'ndaki Taşıyıcının Sorumluluğuna Dair Hükümler**

Taşıyıcının sorumluluğuna dair T.T.K.'nda yer alan hükümler emredici hükümlerden olup, Medenî ve Ceza Hukuklarındaki gibi Ticaret Hukuku alanında da sorumluluğun sınırı ve kapsamı tayin edilmiştir.

Bu hükümler ancak kanun tarafından açıkça müsaade edilen nispette akdi olarak değiştirilebilir.

Gerek T.T.K.'nın 766. ve gerekse bir önceki madde hükümlerinden de anlaşılacağı üzere, Kanunun sorumsuzluğa dair bu sınırlaması, sorumluluğun tamamen kaldırılması hallerinden başka, daraltılmasını da kapsamı içine aldığı bir göstergesi sayılır.

T.T.K.'nda taşıyıcının sorumluluğu tanzim edilirken esas itibariyle, ortaya çıkan zararın türüne göre bir ayırım yoluna gidilerek gecikmenin neden olduğu zararlardan doğan sorumluluk (Madde 780) ile eşyanın zıya ve hasara uğramasından doğan sorumluluk (Madde 781 vd.) ayrı ayrı hüküm altına alınmıştır. Bu durum dışında kalan sözleşmenin kötü ifasından kaynaklanan öteki zararlardan doğan sorumluluk ise, Ticaret Kanunumuzda ayrıntılı bir şekilde tanzim edilmemiştir. Taşıyıcı gecikme, ya da eşyanın zıya ve hasara uğraması şeklinde belirleyen bu zararlardan, Borçlar Kanunumuzun 96. Maddesinde sayılan umumî hükümlere göre sorumlu olacaktır.

## **b) Karayoluyla Uluslararası Eşya Taşınmasına İlişkin Konvansiyon'un (C.M.R.) Doğuşu ve C.M.R.'de Öngörülen Taşıyıcının Sorumluluğu**

Öncelikle 19. Yüzyıldan bu

yana, uluslararası ekonomik mübadelelerin yoğun bir hale gelmiş olması, motor gücünün yanı sıra öteki taşıt araçlarının teknolojilerindeki inkişaf, taşımacılığa yeni boyutlar kazandırmış, taşımacılığı tek bir ülkenin sınırları içinde cereyan eden bir faaliyet olmaktan çıkarmıştır.

İşte bu gelişim, bir ülkenin sınırlarını aşan taşıma faaliyetlerinden doğan uyumsuzluklara hangi devlet hukukunun uygulanacağı konusunda birçok karışıklıklara sebep olmuş; bu karışıklıklara bir son vermek ve taşıma hukukunu uluslararası alanda ele alarak standart kurallara bağlama yolunda geçen yüzyıldan bu yana çeşitli anlaşmalar vücuda getirilmiştir.

Karayolu taşımacılığının uluslararası bir anlaşma ile düzenlenmesi hususu ise-taşımacılık konusunun 1930'lerden sonra büyük önem kazanmasına rağmen- ancak II. Dünya Savaşından sonra gerçekleştirilmiştir. C.M.R. Konvansiyonunun ve dolayısıyla C.M.R. Sigortalarının yeni bir sigorta kategorisi olmaları bakımından gelişmelerin seyrinin ve doğuşundan günümüz uygulamaya aşamasına nasıl geldiğinin incelenmesinde yarar görülmüştür.

II. Dünya Savaşından sonra Kıt'a Avrupa'sında karayollarının gelişimi ve özellikle kara sınırlarındaki kısıtlamaların azaltılması veya kaldırılmasıyla ülkelerarası tedavülün

kolaylaşması sonucu uluslararası karayolu mal taşımacılığı büyük bir gelişme göstermiştir. Ekonomik ilişkilerin canlanmasına paralel olarak karayolu taşımacılığının bu hızlı inkişafı, bu konuda ortaya çıkan uyuşmazlıklara uygulanacak hukukun saptanmasındaki karışıklıklar, konunun uluslararası platformda acilen ele alınıp incelenmesini gerektirmiştir.

1952 yılında C.E.E. (Comission Economique pour L'Europe)'nin kurduğu bir çalışma grubu, üç kişilik bir uzmanlar komisyonunu, karayoluyla uluslararası sahada eşya taşımacılığında kaynaklanan sorumluluk konusundaki ön tasarımı hazırlamakla görevlendirmiştir. 1953 yılında hazırlanarak çeşitli devlet temsilcilerinin katıldığı toplantılarda mükemmelleştirilerek son şekli verilen Konvansiyon metni, 19 Mayıs 1956 tarihinde İsviçre'nin Cenevre şehrinde Avusturya, Federal Almanya, Fransa, Lüksemburg, Hollanda, Polonya, İsveç, İsviçre ve Yugoslavya temsilcilerince parafe edilmiştir. Bu Konvansiyonun 43. Maddesinin 1. Fıkrasına göre Avusturya, Fransa, İtalya, Hollanda ve Yugoslavya olmak üzere 5 devletin onay belgelerini tevdi ettikleri tarih olan 02.07.1962 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Fransızca karşılığı "Contrat de Transport International de Marchandises par Route" olan bu anlaşma ülkemizde "Uluslararası Karayollarında Eşya

Taşınmasına İlişkin Konvansiyon" olarak adlandırılmaktadır.

### 3. C.M.R. Konvansiyonunun Uygulanma Şartları

C.M.R.'nin uygulanmasına ilişkin gerekli şartlar, Konvansiyonun 1. Maddesinin 1. Fıkrasında gösterilmiştir. Buna göre C.M.R.'nin uygulanabilmesi için ilk şart, kara nakil vasıtaları ile karayolunda ücret karşılığında mal taşınmasını öngören bir mukaveleli yapılmış olmasıdır. Ayrıca bu taşıma sözleşmesi hükümlerine göre taşıma mukavelesinde belirtilen malın taşıyıcıya teslim edildiği yer ile bunların teslim için gönderilene teslim edileceği yerin tarafları milliyeti ve ikametgâhı ne olursa olsun, iki ayrı devlet sınırları içerisinde (ki bu iki devletten hiç olmazsa bir tanesi onaylama veya katılma yoluyla C.M.R.'ye taraf olmalıdır) bulunması gerekmektedir.

Bu şartlar aşağıda birer birer incelenmiştir:

(i) C.M.R.'nin uygulanabilmesi için taşıma işinin karayolunda ücret karşılığında üstlenilmesini öngören bir sözleşme yapılmış olmalıdır. Taşıma mukavelesi, taşıyıcı ve gönderenin iradelerinin birleşmesi ile gerçekleşir. Ayrıca taşınacak eşyanın teslimine gerek bulunmamaktadır. Keza bir taşıma senedinin düzenlenmemiş olması, bu belgede yer

alması gereken bilgilerin (C.M.R. Madde 6) eksikliği, taşıma mukavelesinin geçerliliğini etkilemez. Taşıma senedi, sadece taraflar arasında bir taşıma mukavelesi yapıldığını, bu mukaveleli şartlarını ve malların taşıyıcı tarafından teslim alınmasını, aksi sabit oluncaya kadar ispatlayan bir belgedir (C.M.R. Madde 9). Taşıma süresinin son derece kısa olacağı dikkate alınarak, taşıma senedine temsil fonksiyonunun verilmesi gerekli görülmemiştir.

Ancak, C.M.R.'nin 1. Maddesinin 5. Fıkrası, akit tarafların, taraflardan iki tanesinin veya daha fazlasının aralarında yaptıkları özel anlaşmalara dayanarak, sadece ilgili devlet sınırları içerisinde geçerli olmak üzere malları temsil eden senede (İrsaliye notuna) ruhsat alınabilmesi için şartlarda değişiklik yapılmasına izin vermiştir. Ancak, C.M.R. Konvansiyonuna taraf olan devletler arasında bugüne kadar bu konuda böyle bir anlaşma yapılmamıştır.

Gönderenin komisyoncu olduğu hallerde ise müvekkil komisyoncu ilişkisine, ortada bir taşıma mukavelesi olmadığından, C.M.R. hükümleri tatbik edilemez. Ancak, C.M.R.'de taşıyıcının tanımı yapılmamış bulunduğundan komisyonculuk mukavelesine tatbik edilecek hukuk bakımından komisyoncunun taşıyıcı sayıldığı hallerde (T.T.K. 814) müvekkil ile ko-



misyoncu arasındaki ilişki de C.M.R.'ye tâbidir.

Taşıma işi karşılığında ödenecek ücretin mutlaka para olması icap etmez. Parayla ifade edilebilir bir başka menfaatin sağlanmış olması da yeterlidir.

(ii) Taşımanın konusu mal olmalıdır. Mal kavramından neyin kastedildiğine Konvansiyonda işaret edilmemiştir. Ancak 11. Maddenin 4. Fıkрасında, C.M.R.'nin Milletlerarası Posta Anlaşmaları gereğince yapılan taşımalar ile cenaze ve ev eşyası nakillerine tatbik edilemeyeceği hüküm altına alınmıştır. Dolayısıyla temas edilen bu hüküm dışındaki bütün menkul şeylerin (bu arada canlı hayvanların) taşınması da C.M.R. hükümlerine tâbi olacaktır.

(iii) Taşıma belirli vasıtalarla karayolunda gerçekleştirilmelidir. Konvansiyonda yer alan vasıta deyimi, motorlu araçları, bir mafsal ile birbirine birleştirilmiş bağlı taşıtları, treylerleri ve yarı treylerleri (römork) ifade eder. Bunlar 19 Eylül 1949 tarihli Karayolu Trafik Anlaşmasının 4. Maddesi dikkate alınarak saptanır (C.M.R. Madde 1/2).

1949 tarihli Konvansiyonun 4. Maddesine göre, motorlu taşıt; demiryolu üzerinde hareket edenlerle, elektrikle işleyenler haricinde kalıp da bir yol üzerinde normal olarak insan ve eşya naklinde kullanılan kendi kendine müteharrik herhangi bir taşıt aracı demektir. Bağlı

taşıt ise, römorkun bir kısmı motorlu vasıtaya bindirilmiş ve bu römork ile taşıdığı yükün ağırlıklarının hissedilir bir kısmı motorlu vasıtaya dayanacak şekilde birbirine bağlı bir motorlu vasıta ile öndingili olmayan bir römorku ifade eder. Römork da, motorlu bir vasıta tarafından çekilmek üzere kullanılan herhangi bir vasıtaadır.

Motorlu taşıt için normal şartlarda insan veya eşya taşımada kullanılma şartı arandığından traktör ile gerçekleştirilen taşımaların C.M.R.'ye tâbi olmaması gerekir. Buna karşılık C.M.R.'de sınırlayıcı bir kayıt olmadığı için özel otomobillerle gerçekleştirilen taşımalar da anlaşma hükümlerine tâbi olacaktır.

Taşımanın karayolunda yapılması gereği İngiltere'nin özel konumu dikkate alınarak bir ölçüde yumuşatılmıştır. Eşyanın yolculuğun bir kısmında üzerine yüklendiği taşıttan çıkarılmaksızın, bu taşıtla birlikte denizde, havada ya da demiryolunda taşınması, taşımanın tümüyle C.M.R.'ye tâbi olmasını engellemez (C.M.R. Madde 2/1, 1. cümle). Ancak, konteyner taşıma aracı sayılmadığından, onun taşıttan alınarak denizde, havada ya da demiryolunda taşınması halinde C.M.R. Madde 2/1 uygulanmaz. C.M.R. 2/1'i düzenlemenin yararı, eşyanın zıya ve hasara uğraması halinde gönderilenin doğrudan doğruya taşıma

sözleşmesinin karşı tarafını oluşturan ve taşımanın tamamını taahhüt eden ilk taşıyıcıyı dava edebilmesinde odaklanmaktadır. Dolayısıyla, ayrıca eşyanın, taşımanın hangi bölümünde hasara veya zıyaa uğradığını araştırmak ve o bölümdeki taşıyıcının kim olduğunu saptayarak onu dava etmek gerekmez. Ancak taşıyıcı hasar, zıya veya gecikmenin kendi fiil veya ihmalden kaynaklanmayıp diğer bir taşıtla (gemi, uçak, tren) yapılan taşıma faaliyeti sırasında ve o nedenle meydana gelen bir olay sonucunda doğduğunu ispat edebilirse (örneğin ambalaj içinde deniz suyu bulunması gibi), sorumluluğu C.M.R. hükümlerine değil, bu tür taşıtlarla taşımayı düzenleyen emredici hükümlere tâbi olur (C.M.R. Madde 2/1, 2. cümle). Bu hususta emredici hüküm yoksa sorumluluk aradaki kısım için de C.M.R.'ye tâbidir (C.M.R. Madde 2/1, 3. cümle).

C.M.R. Madde2/1'in 2. cümlesinde yer alan hüküm uyarınca sorumluluk, taşımanın tümünü üstlenen taşıyıcı ile deniz, hava ya da demiryolu taşıyıcısı arasında yapılan ve eşyayla yüklü aracın taşınmasını öngören sözleşmeye göre değil, gönderenle söz konusu taşıyıcılar arasında sadece eşyanın taşınmasına ilişkin bir sözleşme yapılmış olsaydı uygulanacak hükümlere göre saptanırdı.

Bir olayda eşyanın römorkla birlikte gemiye yüklenmesi sırasında römork üzerindeki eşyanın geminin alçak bir bölümüne çarparak hasara uğraması halinde bu zararın denizde taşıma nedeniyle meydana geldiği ve dolayısıyla C.M.R. Madde 2/1'de aranan koşulların gerçekleşmiş olduğu kabul edilmiştir.

Karayoluyla yapılacak taşımayı üstlenen taşıyıcı, hava ya da demiryolu ile yapılacak taşımayı da gerçekleştirirse, bu kısımdaki sorumluluğu yine C.M.R. Madde 2/1 dikkate alınarak belirlenir (C.M.R. Madde 22/2).

(iv) C.M.R.'nin uygulanabilmesi için, eşyanın taşıyıcıya teslim olunduğu yer ile, bunların gönderilene teslim edileceği yerin iki ayrı devletin sınırları içinde bulunması ve bu iki devletten hiç olmazsa bir tanesinin C.M.R.'ye taraf olması gerekir. C.M.R. hükümlerine mümkün olduğu kadar yaygın bir uygulama alanı sağlamaya yönelik bu hükme benzer hükümler, taşımaya ilişkin öteki uluslararası konvansiyonlarda da kabul edilmiştir.

C.M.R.'nin uygulaması bakımından, sözleşme taraflarının tabiiyetlerinin önemi yoktur. Bu itibarla, aynı tâbiyetteki şahıslar arasında yapılan taşımalar da, taşımaya başladığı ve sona erdiği yerlerin ayrı devletlerde bulunması şartıyla C.M.R. hükümlerine tâbidir.

#### 4. C.M.R.'de Öngörülen Taşıyıcının Sorumluluğu

C.M.R. Konvansiyonunun hazırlık çalışmaları sırasında taşıyıcının sorumluluğunun tâbi olacağı rejim, üzerinde en çok tartışılan bir husus olmuştur.

Değişik devlet tâbiyetindeki taşıyıcıların malî bünyelerinin ve Ulusal Hukukta bunlara sağlanan sigorta kuvertürlerinin farklılık arz etmesi, bu konudaki müzakerelerin uzamasının başlıca kaynağı olmuştur. Ayrıca demiryolu taşımacılığı ile karayolu taşımacılığı arasında sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturulması arzusu, yapılacak düzenlemeler sırasında Demiryolu ile Eşya Taşımaya İlişkin Konvansiyon'da yer alan hükümlerin de göz önüne alınması gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Bütün bunların sonucunda taşıyıcının sorumluluğu hususu "Taşıyıcının, malların teslimindeki herhangi bir gecikmeden dolayı olduğu kadar, malları hakimiyeti altına aldığı andan teslim edinceye kadar geçen zaman içerisinde meydana gelen hasardan ve malların tam veya kısmi ziya'ından beri kalamayacak ve sorumluluğu devam edecek" şeklinde bir düzenlemeye bağlanmıştır (C.M.R. Madde 17/1). Taşıyıcı bu Konvansiyon bakımından taşımayı yerine getirmek için kendisi tarafından kullanılan vasıtanın kusurlu olması veya vasıtayı kiraladığı

olduğu kimsenin veya acentelerin veya kendisine hizmet eden kimselerin vazifelerinin ifası sırasındaki ihmal veya kusurlu hareketleri sebebi ile sorumluluktan kurtulamayacaktır. (C.M.R. Madde 17/3).

Tüm bunların yanı sıra taşıyıcı, şayet ziya, hasar veya gecikme, hak talep eden kimsenin ihmal veya kusurlu hareketinden, taşıyıcı tarafından kusurlu bir hareket veya ihmalin neticesinden meydana gelmedikçe, hak talep eden kimse tarafından verilen talimatlardan, malın tabiatında var olan kusurundan veya taşıyıcı tarafından kaçınılması mümkün olmayan bir ahvalden ve kendisinin önlemeye muktedir olmadığını bir olayın neticesinden meydana gelmiş ise sorumluluktan kurtulacaktır. *Bu yetkiyi kullanacak olan kimse C.M.R. Konvansiyonunun 12. Maddesinde gösterilmiştir. Buna göre, taşıyıcıya emir ve talimat vermeye yetkili kimse ilk etapta gönderendir (C.M.R. Madde 12/1). Ancak, taşıma senedinin gönderence imzalanıp eşya ile beraber sevk olunan ikinci suretinin gönderilene verildiği ya da gönderilenin varma yerine ulaşmadan sonra eşyanın ve taşıma senedinin ikinci suretinin kendisine teslimini istediği andan itibaren bu yetki gönderilene geçer (C.M.R. Madde 12/2, 13/1). Gönderen sahip olduğu bu yetkiden gönderilen lehine feragat edebilir, vaziyetin taşıma senedinde belirtilmesi gerekir*

(C.M.R. Madde 12/3). Bu durumda gönderilenin ve genel olarak gönderenin eşya üzerinde tasarruf edebilme yetkisini kullanabilmesi için taşıma senedinin taşıyıcı tarafından imzalanan nüshasının taşıyıcıya ibraz edilmesi ve verilen talimatın bu senet üzerine yazılması gerekir (C.M.R. Madde 12/5-a).

C.M.R.'nin 18. Maddesinin 2-5 paragrafları arasında hasar ve zıyaın aşağıda belirtilen durumlardan bir veya daha fazlasının içerdiği özel rizikolardan meydana gelmesi halinde taşıyıcı sorumluluktan kurtulabilir:

(i) Kullanılmasında mutabık kalınmış ve sevk mektubunda (irsaliye) açıkça belirtilmiş olduğu üzere açık, maddenin levha ile kaplanmış taşıtlar kullanılması,

(ii) Malların noksanlığından veya ambalajlamanın kusurundan, malların özelliği gereği ziyan olmaya müsait olmasından, ambalajlanmadığı veya doğru ambalajlanmadığı zaman hasarlanması,

(iii) Malların gönderen, gönderilen veya gönderen ile gönderilen adına hareket eden kişiler tarafından alınması, taşınması, yüklenmesi, istif edilmesi veya boşaltılması,

(iv) Bazı malların yapısı icabı, bilhassa tam veya kısmî zarara veya hasarlanmaya müsait olmasından özellikle kırılmasından, paslanmasından, çürümesinden, kurumasından, akmasından, normal firesinden

veya böceklenmesi veya güvelenmesi,

(v) Sandık veya paketlerdeki markaların veya numaraların yeterli ve belirgin olmaması,

(vi) Canlı hayvan nakliyesinden doğan zarar ve kayıplar.

C.M.R. Madde 18, Paragraf 2-5 aynen şöyledir. "2- Taşıyıcı hadisenin nev'ine göre ziya ve hasarın 17. Maddenin 4. paragrafında belirtilen özel rizikoların bir veya daha fazlasından ileri geldiğini tespit ettiği zaman, hadisenin öyle olduğu kabul edilir. Hak talep eden kimse ise, ziya ve hasarın gerçekte tamamen veya kısmen bu rizikolardan ileri gelmediğini ispat etmekle mükellef olacaktır.

3- Anormal bir noksanlık veya sandık yahut da paketlerde bir kaybolma olduğu takdirde kayıp veya hasarın 17. Madde paragraf 4-a'da öngörülen durumlardan ileri geldiği varsayımına dayanan hüküm tatbik edilmez.

4-Şayet taşıma, malları sıcağından, soğuktan, ısı değişikliğinden koruyucu özelliklerle teçhiz edilen vasıtalarla icra edilirse, taşıyıcı her halükârda kendisine düşeni yerine getirmekle yükümlü olduğunu, bütün zorunlu tedbirleri aldığı, bu gibi ekipmanların bakım ve kullanımının yapıldığını ve kendisine verilen her türlü özel talimatları yerine getirdiğini ispat etmedikçe 17. Madde 4/d paragrafının sağladığı haktan faydalandırılmayacaktır.

5-Taşıyıcı kendisine düşeni normal olarak yerine getirmekle yükümlü olduğu tedbirlerin her halükârda alındığını ve kendisine verilen her türlü özel talimatları yerine getirdiğini ispat etmedikçe 17. Maddenin 4-f paragrafının sağladığı haktan yararlandırılmayacaktır."

Bu madde muvacehesinde, taşıyıcı, ziya, hasar veya gecikmeye sebebiyet veren faktörlerden dolayı herhangi bir sorumluluk altında olmayacaktır. O, sadece bu madde altında vuku bulan ziya, hasar veya gecikmeye neden olan faktörlere iştirak ettiği nispette sorumlu olacaktır.

Taşıma süresinin aşılması (gecikme) malların mutabık kalınan sürede teslim edilmiş olması halinde veya mutabık kalınan bir süre yoksa, taşımanın nev'ine göre geçen hakiki süreyi aşarsa ve özellikle kısmî yükleme halinde normal yoldan tam bir yükleme yapılması halinde ihtiyaç duyulan zaman, dikkatli ve iyi niyetli bir taşıyıcı tarafından tasvip edilen makul süreyi aşarsa söz konusu olur.

C.M.R. Konvansiyonu ile hukukî niteliğinin yönünü belirleyebilmek için 17. Maddede yer alan kaçınılması mümkün olmayan haller ve önlemeye muktedir olunamayan, başka bir ifadeyle, taşıyıcının kaçınamayacağı ve sonuçlarını önleyemeyeceği durumun ne anlama geldiğini belirlemek gerekir.

Bu ibare, ilk olarak Demiryolu Taşımacılığını Düzenleyen Konvansiyon'un 1923 yılında yapılan 3. Revizyonunda gecikme zararlarından doğan sorumluluk bakımından kabul görmüştür. Demiryolu ile Eşya Taşınmasına İlişkin Sözleşme'nin 1952 yılındaki 5. Revizyonundan sonra da aynı husus, eşyanın uğradığı zararlardan doğan sorumluluktan kurtulma nedeni olarak kabul edilmiştir. Bu tarihe kadar, Demiryolu İdaresinin, hasar ve zıya'dan doğan sorumluluktan kurtulabilmesi için mücbir sebebin varlığını ispat etmesi gerekiyordu. Bu değişikliğe rağmen bazı yazarlar, Demiryolu İdaresinin kaçınamayacağı ve sonuçlarını önleyemeyeceği olayın, esas bakımdan mücbir sebebe denk olduğunu, bu ibarenin mücbir sebebe, Millî Hukukta verilen farklı anlamların doğurduğu karışıklığın önlenmesi amacıyla kabul edildiğini belirtmektedirler. Bazı yazarlar ise, bu değişikliğin hasar ve zıya'dan doğan sorumluluğun, gecikmeden doğan sorumluluğa benzer biçimde düzenlenebilmesi amacıyla yapıldığını ve dolayısıyla mücbir sebepten farklı bir durumun kastedildiğini savunmaktadırlar. Bu ikinci fikirde, C.M.R. açısından bir geçerliliğe sahip olma özelliği vardır. Taşıyıcının kaçınamayacağı ve sonuçlarını önleyemeyeceği durum, mücbir bir sebebe eşit olsaydı, C.M.R.'nin 17. Maddesinin 3. fıkrasında yer alan

ve taşıttaki bozukluğun sorumluluktan kurtulmaya yol açmayacağını öngören hükmün de, herhangi bir manası kalmazdı. Zira, bu durumda mücbir sebebin "dıştan gelme" özelliği eksiktir. Genel kabul gördüğü üzere, taşıyıcının kaçınamayacağı ve sonuçlarını önleyemeyeceği durum, mücbir sebepten daha geniş kapsamdadır ve mücbir sebepte olduğu gibi olayın taşıyıcının işletmesine yabancı, mutlak surette öngörülemeyen nitelik göstermesine gerek yoktur. Taşıyıcının böyle bir durumu ileri sürerek sorumluluktan kurtulabilmesi için, en üst seviyede özen göstermesi, basiretli davranması ve gereken tüm önlemleri alması lâzımdır. Ancak taşıyıcı tarafından ödenecek tazminata belli bir sınır getirilmiş olduğu da (C.M.R. Madde 23/3, 25/2) göz önünde tutularak taşıyıcıdan kendisini ekonomik yıkıma sürükleyecek tedbirleri almasının beklenemeyeceği belirtilmiştir.

Tatbikatta taşıyıcının, hava ve yol şartlarını dikkate alarak çok yavaş süratle ve trafik kurallarına uygun biçimde seyretmesine rağmen; karşıdan gelen aracın virajı alamayarak bir kamyonu çarpması ve yükü zarara uğratması kaçınılmayacak ve sonuçları önlenemeyecek bir olay olarak nitelendirilmiştir. Buna karşın, şoförün yemek yemek ve telefon etmek üzere aracı, elektrik bağlantılarını kestikten ve direksiyonu kilitledikten sonra, kapılarını

da kilitleyerek ışıklandırılmış bir alana park etmesinin, aracın çalınması halinde taşıyıcıyı sorumluluktan kurtarmaya yetmeyeceği belirtilmiştir. Bir başka olay da; benzin istasyonuna yakınına park edilen aracın içinde yatan şoförün silah tehdidi ile etkisiz hale getirilerek araçtaki eşyanın çalınmasından taşıyıcı gene sorumlu tutulmuştur. Bu olayların cereyan ettiği İtalya'da hırsızlıklara sık rastlanması nedeniyle, mahkemeler araçların özel olarak korunan park yerlerine bırakılmasını zorunlu bulmaktadırlar. Havası kaçmış bir lastiğin aşırı derecede ısınması sonucunda çıkan yangının kaçınılmaz ve sonuçları önlenemez bir olay sayılabilmesi için genellikle lastiğin havasının dıştan gelen bir etki sonucunda azalması şartı aranmaktadır. Lastiğin eski, aşınmış olması halinde ise, bu savunma taşıttaki hatalı durumun daima taşıyıcının sorumluluğuna yol açacağını öngören (C.M.R. Madde 17) nedeniyle geçerli kabul edilmemektedir.

Günümüz taşımacılığında artık taşıyıcılara oldukça ağır sayılabilecek sorumluluklar yüklenmiş olup, taşıyıcılara C.M.R.'nin yüklemiş olduğu bu sorumlulukların objektif sorumluluklardan olduğu tartışma götürmez bir gerçektir. Bununla anlatılmak istenen husus, taşımaya konu olan malların taşıyıcının emanetine girdiği andan başlamak üzere vukuu muhtemel (olası) bütün

ziya ve hasarlardan taşıyıcının sorumlu tutulacağı gerçeğidir. Bunun aksini, yani taşıyıcının kusuru bulunmadığını, başka bir ifade ile kusursuzluğunu dolayısıyla da ziya ve hasardan sorumlu tutulmaması gerektiğini ispat külfeti taşıyıcının kendisine düşmektedir ki, bunun böyle olduğunun ispatı oldukça zor olmakta ve bazı hallerde olanaksız bir hale bürünmektedir.

Alman Federal Mahkemesi, C.M.R.'nin 17. Maddesinde öngörülen sorumluluğun bir kusursuz sorumluluk hali olduğuna hükmetmiştir. Zira taşıyıcı, kusuru bulunmadığını değil, esas itibariyle kaçınmayacağı ve sonuçlarını önlemeyeceği bir olayın ya da C.M.R. Madde 17/2'de sayılan diğer hallerden birisinin zarara sebep olduğunu ispatlayarak sorumluluktan kurtulabilmektedir (C.M.R. Madde 17/3'te taşıttaki hatalı durumdan taşıyıcının mutlak biçimde sorumlu olacağı hüküm altına alındığından, bu sorumluluk da tam bir objektif sorumluluk hali sayılır).

Şayet kayıp, hasar ve gecikme talep sahibinin hatası veya ihmalden, taşıyıcının hatasından değil de, talep sahibinin verdiği talimattan, mallara özgü bir kusurdan yahut taşıyıcının önlemesine olanak bulunmayan durumlardan ileri geliyorsa, taşıyıcının sorumluluktan kurtulmak için bu olayların varlığını ispat etmesi gerekir (C.M.R. Madde 17/2).

Ancak taşıyıcıya düşen bu ispat yükümlülüğü, bazı hallerde yumuşatılmıştır. C.M.R. Madde 18/2 uyarınca taşıyıcı, durumun şartları bakımından kayıp veya hasarın Madde 17, paragraf 4'de öngörülen özel risklere atfedilebileceğini tespit ettiğinde, bunların bu sebepten ileri geldiği kabul edilir, hak iddia eden (gönderen-gönderilen) kimse, kayıp veya zararın bu risklere kısmen veya tamamen atfedilemeyeceğini ispat etmek hakkına haizdir (C.M.R. Madde 28/2 de bu yöndedir).

Eşyanın ziya ve hasara uğramasından sorumlu olan taşıyıcı tarafından ödenecek tazminat, bu Konvansiyonun şartları mucibince, malların taşınmak üzere teslim alındığı yer ve tarihteki borsa fiyatına göre, borsa fiyatı yoksa piyasa fiyatına göre, o da yoksa aynı cins ve kalitedeki malların normal değerine göre tespit edilir (C.M.R. Madde 23/1-2, 25/1). T.T. Kanunumuzda ise, tazminatın hesaplanmasında kural olarak, C.M.R.'dekine kıyasla daha yüksek değeri ifade eden eşyanın gönderilene teslim yerindeki değeri esas alınmaktadır (T.T.K. Madde 785). Ödenecek tazminat, eksik gelen beher brüt kilogramda 8.33 Hesap Birimini geçemez (C.M.R. Madde 23/3, 25/1). (C.M.R.'nin ilk şeklinde *ödenecek tazminatın eşyanın eksik gelen gayri safi kg başına 25 Altın Frank'ı geçemeyeceği hüküm altına alınmıştır.*

*Sonradan uluslararası para sistemindeki yeni gelişmeler karşısında 05.07.1978 tarihli protokolle bir değişiklik yapılmış ve ödenecek azami miktar Hesap Birimi, başka bir deyimle IMF'nin "Özel Çekme Hakkı" ile ifade edilmiştir. "Bir Özel Çekme Hakkı"nın 16.06.2000 tarihi itibariyle \$ olarak değeri 1.3314'dür. Buna göre eşyanın kilogram başına ödenecek değeri yaklaşık olarak 11.09\$ olmaktadır.)* Ancak, malı gönderen kimse mutabık kalınacak munzam ücret karşılığında taşıma senesinde 23. Maddenin 3. paragrafında belirtilen kıymeti aşan bir meblâğı mal bedeli olarak deklare ettirmek isteyebilir. Bu durumda sözü geçen limit yerine deklare edilen değer esas olarak alınacaktır (C.M.R. Madde 24). Bu durumda borsa ve piyasa rayicine göre ödenecek tazminatın üst sınırı taşıma senedine geçirilen değere göre saptanır. Eşyanın tümüyle hasara uğradığı hallerde tazminat, tam ziya nedeniyle ödenecek miktarı geçemez (C.M.R. Madde 25/2 a-b). Ancak taşıyıcının ağır kusurlu ya da kasdi bir davranışının zarara neden olduğu hallerde zarar C.M.R. 23/3 ve 25/2'deki sınırlamalar söz konusu olmaksızın tam olarak giderilir (C.M.R. Madde 29).

Malların taşınması dolayısıyla ödenen taşıma ücreti, gümrük resimleri ve diğer masraflarda, malların tam ziya durumunda tamamen (C.M.R.

Madde 23/4); kısmî zıya halinde ise uğranılan hasar nispetinde iade edilecek, bunların haricinde başkaca bir tazminat ödemesi yapılmayacaktır (C.M.R. Madde 23/4, 25/1).

Eğer taşıyıcıda bir gecikme olursa ve istekte bulunan şahıs bu gecikmeden dolayı bir hasar meydana geldiğini ispat ederse, taşıyıcının ödeyeceği tazminat malın taşıma ücretini geçemez (C.M.R. Madde 23/5).

Zıya, hasar ve gecikme halinde C.M.R.'nin 23 ve 25'inci Maddelerinde öngörülen tazminatlardan daha yüksek bir tazminat talep edilebilmesi için, gönderen tarafından yapılacak ek ödeme karşılığında taşıma senedine özel bir değer geçirilmesi lâzımdır. Bu yolla, 23 ve 25'inci Maddelere göre ödenecek tazminatla giderilemeyen dolaylı zararların da (yoksun kalınan kâr gibi) bu değere kadar karşılanması mümkün olmaktadır (C.M.R. Madde 26/2).

Taşıyıcıya karşı haksız fiil hükümlerine dayanarak talepte bulunulması söz konusu olur ise, bu sorumluluk da C.M.R.'de öngörülen ve yukarıda açıklanan hükümlere tâbidir (C.M.R. Madde 28).

### III. Taşıyıcının Sorumluluğuna İlişkin C.M.R. ve T.T.K. Hükümlerinin Karşılaştırılması

T.T. Kanunumuz hükümlerinin esas itibariyle C.M.R.'ye

oranla daha ağır bir sorumluluk öngördüğü ve yaptırımlarının ondan fazla olduğu söylenebilir. Gerçekten taşıyıcı, T.T.K. 780/II uyarınca gecikmeden doğan sorumluluktan kendisini kurtarabilmek için gecikmenin mücbir sebepten ya da gönderen veya gönderilenin kusurundan doğduğunu ispat etmesi gerekir. Oysa, C.M.R.'nin 17. Maddesinin 2. fıkrası gereğince aynı durumda, taşıyıcının mücbir sebebe oranla daha geniş kapsamlı olan "kaçınamayacağı ve sonuçlarını önleyemeyeceği bir olayı" ispat etmesi, onu sorumluluktan kurtarmaya yetmektedir. T.T.K. yönünden hasar ve zıya halinde ödenecek tazminat da C.M.R.'dekenden daha yüksek olacaktır. Zira, T.T.K. Madde 785'de bu tazminatın hesaplanmasında kural olarak, eşyanın gönderilene teslim edileceği yerdeki değeri esas alınmaktadır. Halbuki C.M.R. 23/11 ve 25/1'de, malların taşınmak üzere teslim alındığı yer ve zamandaki borsa fiyatı, o da yoksa aynı cins ve kalitedeki malların normal değeri göz önünde bulundurulmaktadır. Ayrıca C.M.R.'de, T.T.K. 785'de öngörülmemiş bir ikinci sınırlandırmaya yer verilmiştir. Buna göre, ödenecek tazminat, eşyanın kilogramı başına belli bir miktarı aşamaz (C.M.R. Madde 23/3, 25/2).

Gecikme halinde ödenecek zarar ve ziyan, taşıma ücretini geçmeyecektir (C.M.R. Madde

23/5). Oysa T.T.K. 780/I'de gecikme süresinin uzunluğuna göre bir düzenleme yapılmış ve gecikmenin taşıma süresinin iki katını aştığı takdirde, taşıma ücretinin azalmasının yanı sıra gecikmeye matuf zararların da ödenmesi kabul edilmiştir (T.T.K. Madde 780/I, 2. Cümle). Gecikmenin bu kadar uzun sürmediği hallerde ise, taşıma ücretinden indirim yapılması, C.M.R.'nin aksine zararın varlığı şartına bağlanmamıştır (T.T.K. 780/I 1. cümle).

Zamanaşımı, gerek C.M.R. 32/1 ve gerekse T.T.K. 767/I'de bir yıl olarak belirlenmişse de, taşıyıcının kasdî ya da ağır kusurlu davranışlarının varlığı halinde bu sürenin bizim hukukumuz açısından B.K. 125 uyarınca 10 yıl olacağı kabul edilmiştir. Oysa, kasıt ve ağır kusurun varlığı halinde C.M.R.'de zamanaşımı süresi, 3 yıl olarak hüküm altına alınmıştır (C.M.R. 32/1).

### IV. Karayolları Taşımacılığına İlişkin Sorumluluk Sigortaları

#### 1. Taşıyıcı Malî Sorumluluk Sigortası

T.T.K.'na göre taşıyıcının, kendisine teslim edildiği tarihten gönderilene teslim olduğu tarihe kadar geçen süre içinde taşıdığı eşyada meydana gelebilecek zıya ve hasarda yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yükümlülüğünü

yerine getirmeyerek eşyada ziya ve hasar oluşmasına neden olan taşıyıcı, T.T.K.'nun 781. Maddesinde belirtilen hükümler çerçevesinde sorumludur. Taşıyıcı Malî Sorumluluk Sigortası, yurtiçinde karayolu ile taşımacılık yapan nakliyecilerin taşıdıkları malda (emtea) meydana gelebilecek ziya ve hasarlar nedeniyle kendilerine düşecek hukukî (malî) sorumluluğu güvence altına alır.

Uygulamada genellikle "Kamyon Klozu"nda yazılı veya "Institute Cargo Clauses All Risks"ın Kamyon Nakliyatına Uygulanabilir Hükümleri" kapsamındaki rizikolar nedeniyle nakliyeciyeye düşecek hukukî sorumluluk güvence altına alınır.

Taşıyıcı Malî Sorumluluk Sigortası kesinlikle bir Emtea Nakliyatı Sigortası değildir. Aralarında önemli farklılıklar olması nedeniyle birbirinin yerini doldurabilir nitelikte sigorta türleri değildir. Diğer bir deyişle, sevk edilen bir malın Emtea Nakliyatı Sigortasının bulunması, Taşıyıcı Malî Sorumluluk Sigortasına gereksinim duyulmayacağı anlamına gelmez. Çünkü iki sigorta farklı menfaatleri güvence altına almaktadır.

Taşıyıcı Malî Sorumluluk Sigortası ile Emtea Nakliyat Sigortası arasındaki farklılıklar şunlardır:

(i) Emtea Nakliyat Sigortasında "Sigortalanabilir Menfaat" malın fizikî varlığı, diğerinde ise taşıyıcının hukukî

(malî) sorumluluğudur.

(ii) Emtea Nakliyat Sigortalarında "Sigortalı" malın sahibi iken, Taşıyıcı Malî Sorumluluk Sigortalarında nakliyat firmasıdır.

(iii) Emtea Nakliyat Sigortalarında sigorta bedeli malın fatura kıymeti ve buna ilâve edilecek masraflardan oluşur. Sorumluluk Sigortasında ise sigortacının sorumluluğunu sınırlayan bir teminat limiti söz konusudur ve bu limit kamyonunda taşınan malın değerinden düşük olabilir.

(iv) Taşıyıcı Malî Sorumluluk Sigortası taşıyıcının kusuru olması durumunda hasarın karşılanmasına olanak tanırken, Emtea Nakliyatı Sigortası, herhangi bir kusur olup olmadığına bakılmaksızın polişe genel ve özel şartlarına uygun olması koşuluyla oluşan ziya ve hasarların karşılanmasına olanak sağlamaktadır.

(v) Taşıyıcı Malî Sorumluluk Sigortası sadece karayolu taşımacılığında verilmektedir. Emtea Nakliyatı Sigortası ise bütün taşıma türlerine verilebilmektedir.

## 2. C.M.R. (Taşıyıcının Malî Sorumluluğu) Sigortaları

C.M.R. Sigortaları olarak bilinen ve uluslararası karayolu taşımacılığını düzenleyen C.M.R. Konvansiyonunun uluslararası karayolu taşıyıcılarına yüklediği sorumlulukları güvence altına alan bu sigorta,

taşınan malda meydana gelen hasarları karşılayan ve taşıyıcının taşıma yükümlülüğünü üstlendiği malları sigorta eden bir sigorta olmayıp, taşıyıcının mallarda vaki tüm ziya ve hasarlar dahil, gecikmeden doğan sorumluluklarını da belli istisnalar ile temin eden bir sorumluluk sigorta kategorisidir.

Taşımacılığın her çeşidinde, fakat özellikle de uluslararası taşımacılıkta sorumluluk konusu son derece önem kazanmış ve hemen hemen tüm anlaşmazlıkların kaynağını oluşturmuştur. Böyle bir durumda taşıyıcı, gerek milli ve gerekse uluslararası mevzuatın öngördüğü şekilde taşıma operasyonundan kaynaklanan sorumluluklar altında kalmaktadır.

Malların, göndereni veya gönderileni tarafından sigorta teminatı satın alınmış olursa bile, hasar bedelini ödeyen sigortacı tarafından, bu hasara sebebiyet veren taşıyıcı veya onun temsilcileri, ara taşıyıcıları aleyhine rücu edilmekte, taşıyıcı bu gibi şahısları da ika ettikleri ziya ve hasarlardan sorumlu tutulabilmektedir.

Her ne kadar bu tür rücu operasyonuna rağmen, bazı konvansiyonlar veya taşıma belgeleri, taşıyıcının sorumluluğunu belli bir rakamla sınırlandırmışlarsa da, bu keyfiyet rücu yoluna gidilmesine mani olmamaktadır.

Bu sigorta ile taşımadan doğan riziko ve külfetler tamamen ortadan kalkmamakta, aksine, örneğin T.T. Kanu-

numuz, Alman Ticaret Kanunu gibi ulusal yasalarda, taşıyıcının sorumluluğunun kaldırılması bir yana, hiçbir surette hafifletilmeyeceğine dair hükümler bulunmaktadır.

Taşıma işinin C.M.R. Konvansiyonuna dahil olmayan iki ülke arasında gerçekleşmesi durumunda dahi taşıyıcıların C.M.R.'de öngörülen sorumluluktan kurtulmaları söz konusu değildir. Çünkü, yukarıda temas edildiği gibi, her ülkenin (Konvansiyona taraf olsun olmasın) sorumluluklarını saptayan Kanunları muvacehesinde taşıyıcıların taşıdıkları mallara ilişkin sorumlulukları saptanmaktadır ki, genellikle Konvansiyona dahil olmayan ülkelerde saptanan sorumluluk sınırlarının C.M.R. Konvansiyonundakinden daha geniş kapsamlı tutulduğu gözlenmektedir.

C.M.R. Sigortaları taşınan malı değil, bilâkis taşıyıcının taşıdığı mallara ilişkin hukukî sorumluluklarını teminat altına aldığı için, Mal Nakliyat Sigortaları ile birbirine karıştırılmaması lâzım gelen bir sigorta türüdür.

Mal sahibi tarafından yaptırılan Mal Nakliyat Sigortası var ise, -mala vaki bir hasar durumunda- sigorta şirketi hasarı tazmin etmektedir. Ancak, bu hasarın mallar taşıyıcının emanetinde (zilyetliği altında) iken meydana geldiği belirlendiğinde, sigorta şirketi taşıyıcıya karşı rücu hakkını kullanabilmektedir. Mal nakliyat

sigortasının olmadığı veya meydana gelen hasarın mevcut mal nakliyat sigorta poliçesi teminatı altına girmediği hallerde ise, mal sahibi taşıyıcıdan bu hasarı tazmin etmesini talep etmektedir.

Taşıyıcı, aynı zamanda C.M.R. Konvansiyonu bakımından istihdam ettiği şahıslar ile taşıma işinin yapılması sırasında hizmetlerinden yararlandığı şahısların vazifelerini yerine getirmeleri sırasındaki fiil ve ihmallerinden dolayı da sorumlu tutulmaktadır. Esasen, taşıyıcının sorumluluğu, taşımaya konu olan malları zilyetliği altına aldığı andan alıcıya teslim edilinceye kadar devam etmekte ve buradaki sorumlulukta herhangi bir kesinti olmamaktadır.

Konvansiyonun gözettiği ana gaye, malın (eşyanın) bir yerden başka bir yere iletilmesinde mutlak güvenliği sağlama noktasında düğümlenmektedir. Malın zarar görmesi, bir tazminat talebinin doğumu halinde bunun sorumlusunun kim olduğunu araştırırken gerçekçi olabilmek için, peşin yargılardan uzak bir yaklaşımla ve öncelik itibarıyla, gönderen, taşıyıcı ve gönderileni (alıcı) hep birlikte göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Ancak bundan sonradır ki tazminat talebini doğuran söz konusu olayda Konvansiyonun tespit ettiği anlamda sacayağı şeklinde bir üçgen oluşturan Gönderen-Taşıyıcı-Gönderilen adları verilen tarafların sorum-

luluk payları saptanabilir ve böylece kendi kusurları oranında haklı taleplerin karşılanmasına katılırlar.

Bu üçgende asıl taşıyıcının (speditör) pozisyonu bir hayli enteresandır. Çoğu kere asıl taşıyıcı konumundaki taşıyıcıyı bir taşıyıcı ve bir veya birden fazla vasıta sahibi oluşturmaktadır. C.M.R. Konvansiyonunda öngörülen sorumluluk hükümlerine göre, bu kimseler bir olay vukuunda kendilerinin hata ve kusurları oranında asıl taşıyıcının sorumluluğunu bütünleyen birer öge konumundadırlar.

Bir taşıyıcının, özellikle de bir Türk taşıyıcısının C.M.R. Sigorta güvencesinin bulunması çok önemli olup, bu onun müşterileri ile olan iyi ilişkilerinin devamını sağlayıcı bir faktör olarak karşısına çıkacaktır. Bir başka ifadeyle, bir olay vukuunda taşıyıcının kusuru bulunmuşsa, sigortacı meydana gelen hasarı ilgiliye öder ki bu durum her iki taraf için memnuniyet verici bir durumdur. Ancak, taşıyıcının C.M.R. Sigortasının olmasının, oluşan bir hasarın sonuç itibarıyla taşıyıcının tamamen kendisine veya dolayısıyla sigortacısına yüklenileceği anlamında anlaşılması gerektiğini vurgulamak gerekmektedir. Taşıyıcıya güvence veren sigorta şirketinin, evvel emirde meydana gelen hasarı ödemiş bulunsada dahi, olayda Müterafik (Birlikte Sebebiyet Verme) Kusur Prensibine göre olayda



kusurları bulunanlara, kusur payları dahilinde, rücu etmesi söz konusudur.

Bir taşıyıcının C.M.R. Sigorta teminatı satın alarak başka bir taşıyıcıya iş vermesi halinde ise, meydana gelen bir olayda taşıyıcının sigortacısı tarafından taşıma hizmetindeki kusur oranında eşya sahibine (Gönderen-Gönderilen) oluşan hasarını öder. Ancak, olayda ara taşıyıcının kusuru var ise, sigortacı belirlenen kusur nispetinde ara taşıyıcıya rücu edecektir. Taşıyıcının C.M.R. Kuvertürüne sahip olması, ara taşıyıcıya da bir eşyayı taşınmak üzere teslim etmesi ve bu eşyanın ara taşıyıcının kusuru sonucunda zarara uğraması halinde, ara taşıyıcı da netice itibariyle sorumluluktan kurtulamayacaktır. Şayet ara taşıyıcı muhatap olabileceği böyle bir sorumluluktan kurtulmak istiyorsa, C.M.R. Sigorta teminatı satın almak durumundadır.

Asıl taşıyıcılar ile ara taşıyıcıların ayrı ayrı C.M.R. Sigorta teminatı satın almaları mükerrer sigorta anlamına gelmemektedir. Uygulamada gerek asıl taşıyıcıların ve gerekse ara taşıyıcıların bu teminatı satın almaları halinde ödenecek sigorta primlerinden tenzilât talep hakları da doğabilmektedir.

## **V. C.M.R. Sigortalarının Uluslararası Karayolu Taşımacılığındaki Yeri ve Önemi**

Söz konusu sigortaların uygulama tarihi açısından yalnız ülkemizde değil, uluslararası alanda da yeni bir sigorta kategorisi olması nedeniyle yeri ve öneminin incelenmesi gerekli bulunmuştur.

Sigortacılar tarafından temel riziko olan nakil vasıtalarının kaza yapması sonucu taşınan emteanın hasarlanması, Kamyon Klozu ile teminat altına alınıyordu. Taşımaların artması ile hırsızlık rizikosu belirince bu da kapalı kasa kamyonlar sayesinde önlenbilmiştir. Ancak, teknoloji ve talep kapalı kasa kamyonlardan, soğutma tertibatlı taşıtlara yönelmiş ve bu özelliği isteyen emtea da taşınmaya başlanmıştır. Ne var ki, ek riziko olarak soğutma sisteminin bozulması rizikosuna da ortaya çıkınca Kamyon Klozu tamamen yetersiz kalmış, bu sefer All Risks teminatı istenmiştir. Keza deniz nakliyatında mayın ve torpilden korunmak için uygulanan Harp Rizikosu Teminatı, burada Grev ve Halk Hareketleri Teminatı olarak kendini göstermiştir.

Geçmiş yıllarda mallarını CIF satışla az gelişmiş ülkelere ihraç eden gelişmiş ülkelerin ihracatçıları, bugün mallarını FOB satmak durumundadır. Ellerindeki stokları büyüyen gelişmiş ülkelerin ihracatçıları artık nakliyat gelirlerinden ve sigorta primlerinden feragat etmişlerdir. Bu durumda az gelişmiş ülkelerin taşıma filoları gelişmiş, piyasaya tecrü-

beli-tecrübesiz birçok taşıma firmaları girmişlerdir. Ayrıca nakliyat sigorta miktarlarında da çok büyük artışlar olmuştur. Nakliye sigorta primlerini yitiren Avrupa ülkeleri bir Konvansiyon imzalamış ve bu anlaşmaya dahil ülkelerarası ya da en azından satıcı ya da alıcı pozisyonu da olan ülkelerin anlaşmayı imza etmiş olmaları kaydını koyarak, iki ülke arasındaki nakliye işinde taşıyıcıların sorumluluklarını tarif etmişler, bu Konvansiyona C.M.R. Konvansiyonu demişler, Konvansiyonda öngörülen sorumlulukların sigortasına da C.M.R. Sigortası diyerek bu sefer de bu kanalla milyonlarca \$'lık primi ülkelere çekmeyi başarmışlardır.

Klasik Mal Nakliyat Sigortalarında primi mal sahipleri öderken, C.M.R. Sigortasında primi taşıyıcılar ödemektedir. Klasik Mal Nakliyat Sigortalarında süresi en geniş teminat biçimi Flotan (Floating) ya da abonman poliçelerle karşılanıp, her sefer için teker teker ihbar kaydı da konulmasına karşın, C.M.R. sigortası primi, yıllık navlun tutarı üzerinden belli bir yüzde ile anlaşmaya göre aylık ya da başka türlü tahsil edilerek her sevkıyat için ihbarsız olarak otomatikman sigortalanma yapılmış ve böylece büyük kolaylıklar sağlanmıştır.

Bugün bir yandan sadece ithalât için yaptıkları taşıma işleriyle ilgili değil, üstelik, BDT, Kuzey Afrika ülkeleri,

İran ve Irak'a yaptıkları taşımalarda da ülkemiz bütçesine yüklü bir döviz kazandıracak boyutlara ulaşan uluslararası taşıyıcılarımız C.M.R. Sigortalarını Avrupa ülkelerinin sigorta şirketlerine yaptırmışlar ve bu yoldan bir miktar döviz kaybına da sebep olmuşlardır.

Özetle, uluslararası bir sigorta sistemi olarak genel kabul gören C.M.R. (Taşıyanın Malî Sorumluluğu Sigortaları), uluslararası mal taşımacılığı işleriyle iştigal eden firmaların taşımacılık işlerini yerine getirirlerken meydana gelen rizikolarını teminat altına almak amacıyla ve uluslararası bir Konvansiyon olan C.M.R. Konvansiyonu hükümlerine bağlı olarak ülkemiz tatbikatına girmiş, Türk taşıyıcılarını, ihracatçıları, sigorta şirketlerini ve giderek Devletimizi ilgilendirmesi bakımından olduğu kadar teknik ve hukuki bakımlardan uygulanması da önemli bir olgu haline gelmiştir.

## **VI. C.M.R. Sigortalarının Türkiye uygulaması**

Memleketimiz tatbikatı itibariyle "C.M.R. Sigortaları" adı verilen "Taşıyıcının Malî Sorumluluğu Sigortaları" 1975 yılından beri bazı şirketlerimiz tarafından yapılagelmektedir. Özellikle 70'li yıllarda C.M.R. Sigortaları kendisinden çok bahsedilen diğer bazı sorumluluk sigortaları yanında yerini almıştır.

1976 yılı, Türk Taşımacılık

Sektörünün Türkiye'de temsilcileri bulunan yabancı sigorta şirketleri ile çalışmaya başladığı yıl olarak bilinmektedir. Bu tarihe kadar bütün uluslararası Türk taşıyıcıları C.M.R. Sigortalarını yurtdışından direkt olarak kendileri yaptırmışlardır.

Uluslararası taşıyıcıların sorumluluklarını temin eden C.M.R. Sigortaları, ülkemiz taşıyıcılarının yurt dışındaki itibarlarını ve yarattıkları güven ortamını sebebiyle iş yapabilmeye olanaklarını artırıcı bir fonksiyona sahip olduğundan dolayı bazı sigorta şirketlerimizce uygulamaya konulmuştur.

1981 yılında Şark Sigorta ilk defa C.M.R. Sigortası hizmetini vermeye başlamış ve bu konudaki uygulamaları 1985 yılına kadar sürmüştür. Bilâhâre Şark Sigorta 1985 yılı sonrasında bu alandan çekilmiştir.

1989 yılına kadar olan dönemde bazı sigorta şirketleri dar teminatlı olarak C.M.R. Sigorta Poliçesi kesmişler ancak, çok dikkatli ve titiz bir şekilde sigortalı seleksiyonu yapmışlar, bazı şirketler ise bir süre sonra poliçe kesmeyi durdurmuşlardır. Gerek teminatın dar olması ve gerekse titizlikle sigortalı seçimi veya bir süre sonra sigortacıların bu güvenceyi satmaktan vazgeçmeleri nedeniyle poliçelerin genele hitap etmediği, sürekliliğin sağlanmadığı görülmektedir.

Günümüzde Başak Sigorta A.Ş., İsviçre Sigorta A.Ş., T. Genel Sigorta A.Ş. gibi şir-

ketler tarafından az da olsa verilen C.M.R. Sigorta teminatı en sofistike sigorta piyasalarının sağlamakta oldukları teminatlar paralelinde, sadece C.M.R. Konvansiyonunun sorumluluk düzenlemesi sınırları dahilinde kalmamakta, gerektiğinde C.M.R. Konvansiyonuna taraf olmayan ülkelere yapılan taşımalarda söz konusu olduğu gibi, o ülke hukukunun düzenlediği sorumlulukları dahi içerecek bir şekilde genişletilebilmektedir ki, bu husus özellikle ülkemizden Türkî Cumhuriyetler dahil, Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerine yapılan transit taşımacılığına ilişkin sorumlulukların temininde zorunlu olmaktadır.

Sigorta sektörümüzde bu konuda çalışan az sayıdaki sigorta şirketi, söz konusu sigortaları, Avrupa tatbikatında olduğu gibi, Mal Nakliyat Sigortaları meyânında yürütmektedirler. Verilen teminat hem araç başına, hem de olay başına saptanmış sigorta limitlerine bağlı olarak sağlanmakta ve araç başına verilen limitten konservasyon ve reasürans payları ayrılmaktadır.

Halen, sigorta şirketlerimiz C.M.R. Sigortaları konusunda yabancı sigorta şirketlerinin rekabeti ile karşı karşıya buldukları ve uluslararası karayolu taşıyıcılarımızın büyük çoğunluğunun C.M.R. Sigortalarını yabancı sigorta şirketlerine yaptırdıkları bilinen bir gerçektir.

1995 yılına kadar Türk Taşıyıcıları,

- (i) Yurtdışından direkt,
  - (ii) Türkiye'deki aracılar vasıtası ile yurt dışından,
  - (iii) Türk sigorta şirketlerinden,
- C.M.R. Sigorta teminatı almayı sürdürmüşlerdir.

## VI. Sonuç

Sorumluluk Sigortalarının bir alt grubu addedilen "Taşıyıcının Malî Sorumluluğu Sigortalarında" mal nakli yapan taşıyıcıların, taşıdıkları malların gideceği yere kadar ortaya çıkabilecek çeşitli rizikolara karşı teminat altına alındıkları bilinmektedir.

Mal taşımacılığı işleriyle iştigal etmekte olan taşıyıcılar, taşıdıkları malların salim bir şekilde gideceği yere, başka bir anlamda "varış mahalline ve gönderilene" ulaşmasından sorumludurlar. Esasen almış buldukları taşıma ücretinin en tabii karşılığı, taşımacılık hizmetinin mallara hiçbir eksiklik ve zarar verilmeden yapılmasıdır. Alınan tüm tedbirlere rağmen, bir zararın ya da kaybın vukua gelmesi kural olarak taşıyıcının sorumlu tutulması ile sonuçlanır. Dolayısıyla taşıyıcı, böyle bir durumda, oluşan zararı ya da kaybı tazmin etmekle yükümlü hale gelmektedir.

Görülüyor ki, çeşitli taşıma vasıtaları ile yapılan eşya (mal) taşımacılığını, dolayısıyla taşıyıcıyı, zarar gören ü-

çüncü şahısların tazminat taleplerinden beri kılmak, kurtarmak gibi bir fonksiyonu olan "Taşıyıcının Malî Sorumluluğu Sigortaları", karada eşya taşımalarına dair bir sorumluluk sigortası olarak karımıza çıkmaktadır.

Malların göndereni veya gönderileni tarafından sigorta teminatı satın alınmış olursa bile, hasar bedelini ödeyen sigortacı, bu hasara sebebiyet veren taşıyıcılara veya onların temsilcileri, ara taşıyıcıları aleyhine rücu edebilmekte ve her ne kadar bu tür rücu operasyonuna rağmen, bazı konvansiyonlar veya taşıma belgeleri, taşıyıcıların sorumluluklarını belli bir rakamla sınırlandırmış olsa da, bu keyfiyet rücu yoluna gidilmesine bir engel teşkil etmemektedir.

Genel olarak uluslararası mal taşımacılığı yapan taşıyıcılar da taşıdıkları malların salim bir şekilde varış mahalline (gönderilene) ulaşmasından sorumlu tutulmaktadır.

Bu sorumluluğun saptanması için, 1956 yılında Cenevre'de birçok Avrupa ülkesi, karayolu taşıyıcılarının taşıma işlerine ilişkin sorumluluklarını da kapsayan bir Konvansiyon imzalamışlardır. Fransızca karşılığı "Convention Relative au Contrat de Transport International de Marchandises par Route" olan bu Konvansiyona Türkçe karşılık olarak "Karayoluyla Uluslararası Emtea Taşıma Sözleşmesine İlişkin Anlaşma" demek müm-

kündür.

Fransızca sözcükler grubundaki bazı kelimelerin baş harfleri alınarak, kısaca C.M.R. adı verilen bu Konvansiyon;

(i) Anlaşmaya dahil ülkeler arasında ya da;

(ii) Taşımacılığa konu iki ülkeden birinin bu Konvansiyona dahil olması halinde iki ülke arasında karayolu ile yapılan mal taşımacılığında taşıyıcının sorumluluklarını saptamaktadır.

C.M.R. Konvansiyonunun 17. Maddesinin 1. fıkrasına göre, taşıyıcı, malları teslim aldığı andan, teslim edilinceye kadar tam ve kısmi zıya ve hasarın gecikmesinden sorumludur. Fıkra 3'e göre de; taşıyıcı, taşımayı yerine getirmek için kendisi tarafından kullanılan vasıtanın kusurlu olması veya vasıtayı kiralamış olduğu kimsenin veya acentelerin veya kendisine hizmet eden kimselerin ihmal ve kusurlu hareketleri gibi sebepler ileri sürerek sorumluluktan kurtulamamaktadır.

Ancak, aynı Maddede taşıyıcının hangi hallerde sorumluluktan kurtulacağı sayılmıştır. Buna göre; taşıyıcı, şayet zıya, hasar veya gecikme, hak talep eden kimsenin ihmal veya kusurlu hareketinden, taşıyıcı tarafından kusurlu bir hareket veya ihmalin neticesinden meydana gelmedikçe; hak talep eden kimse tarafından verilen talimatın yanı sıra, malın tabiatında var olan

kusurundan veya taşıyıcı tarafından kaçınılması olanaklı bulunmayan hallerden ve kendisinin önlemeye muktedir olmadığı bir olayın neticesi meydana gelmiş ise sorumluluktan kurtulacaktır.

Alman Federal Mahkemesi, taşıyıcının bu sorumluluğunu risk sorumluluğu olarak vasıflandırmış olup, Konvansiyonun sisteminde de taşıyıcının sorumluluğunun farz olduğu ve sorumluluktan kurtulma halleri birer birer sayılmıştır. Konu bakımından önemli olan, yukarıda verilen misallerden de anlaşıldığı gibi, taşıyıcıya birçok halde sorumluluktan kurtulma olanağının tanınmış olmasıdır.

C.M.R.'nin taşıyıcıya yüklediği sorumluluk, objektif sorumluluktur. Bununla anlatılmak istenen, malların taşıyıcının emanetine geçtiği andan itibaren meydana gelebilecek tüm zıya ve hasardan taşıyıcının sorumlu tutulduğudur. Bunun aksini, yani taşıyıcının kursesizliğini, dolayısıyla da zıya ve hasardan sorumlu tutulmaması gerektiğinin ispatı taşıyıcının kendisine düşmektedir ki, bu da oldukça zor olmaktadır.

Ayrıca, taşımanın C.M.R. Konvansiyonuna taraf olmayan iki ülke arasında gerçekleşmesi halinde taşıyıcının bu sorumluluktan kurtulacağı sanılmamalıdır. Her ülkenin bu sorumlulukları saptayan ilgili kanunları paralelinde taşıyıcının sorumlulukları belirlen-

mektedir ki, genellikle Konvansiyona dahil olmayan ülkelerde belirlenen sorumluluk sınırlarının, C.M.R. Konvansiyonunda öngörülen sorumluluklardan daha geniş tutulduğu gözlenmektedir.

Türkiye, gerek taşımaya ilişkin rizikoların değerlendirilebilmesi ve gerekse ülkemizin Avrupa Müşterek Taşımacılık Sistemine entegrasyonu bakımından büyük yararlar sağlayacağından kuşku duyulmayan C.M.R. Konvansiyonu ile bu Konvansiyona Ek 5 Temmuz 1978 tarihli Protokole 14.12.1993 tarih ve 21788 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 3939 no.lu Yasa ile katılmayı kabul etmiş bulunmaktadır.

Anılan bu Sözleşmenin Yasa ile onanmasından sonra fiili katılma için Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliğine bir belge tevdi edilmiş ve 30.10.1995 tarihinden başlamak üzere, Türkiye bu Konvansiyona katılmıştır. Başka bir deyişle, C.M.R. Konvansiyonu 30.10.1995 tarihi dahil olmak üzere artık Türkiye'de tümüyle uygulama olanağı kazanmıştır.

C.M.R. Konvansiyonunun Türk Hükümeti tarafından onanmasından önce de Konvansiyonun uygulanma olanağı vardı. Bilindiği gibi, C.M.R.'ye taraf olan bir ülkede başlayan taşıma Türkiye'de sona ereceği gibi, Türkiye'de başlayan bir taşıma C.M.R.'ye taraf olan başka bir ülkede de

sona erebilir. Ayrıca, Türkiye veya yabancı bir ülkede yapılan bir taşıma sözleşmesinde uyuşmazlık halinde C.M.R. hükümlerinin uygulanacağı hususu kabul edilmiş olabilir. İşte, bu gibi durumlarda, C.M.R. hükümlerinin ülkemizde uygulanma olanağı vardır.

C.M.R. hükümleri ülkemizde uygulanabildiğine göre, bu sözleşme hükümleri ile T.T.K. hükümlerinin karşılaştırılarak eşyanın (malın) zıya ve hasara uğraması durumunda sorumluluğun saptanması gerekmektedir.

C.M.R. Sigortası, taşınan malları değil, taşıyıcının taşıdığı mallara ilişkin hukukî (malî) sorumluluklarını teminat altına aldığından, klasik Mal Nakliyat Sigortası ile birbirine karıştırılmamalıdır.

Bilindiği üzere, ülkemizin Doğu ile Batıyı birleştiren tarihi bir köprü görevi görmesi nedeniyle karayolları açısından stratejik bir önemi vardır. Karayolları ile Avrupa ve Ortadoğu ülkelerinin yanı sıra BDT ülkelerine yapılan ihracatımız yaş meyve ve sebzedden tutunmuş da, öteki gıda maddelerine, sanayi ürünlerinden çok çeşitli mallara kadar uzanan bir zenginlik içinde gelişme kaydetmektedir.

Günümüzde karayolu taşımacılığımız, başta özel sektör tarafından teşvik ve reorganize edilmesi sonucu, çok büyük bir taşıma potansiyeline ulaşmıştır. 1975 yılından bu yana

devletimizin de desteği ile sürekli bir gelişme gösteren ve son yıllarda Transit Taşımacılıkta önemli sayılabilecek atılımlar yapan Uluslararası Karayolu Taşımacılığımızın Milli Ekonomimizdeki katkı payı küçümsenemeyecek boyutlara ulaşmıştır.

Avrupa Topluluğu ile yapılan Gümrük Birliği Anlaşması çerçevesinde, Transit Ticaretin kapasitesi zamanla daha da artacak ve ülkemiz ihracatı gerek mal türleri gerekse yeni dış pazarlar itibariyle Avrupa ve özellikle BDT ülkelerine sınır ve limanlarımızdan karayolu taşımacılığı açısından ilgi çekici, dinamik bir gelişmenin içinde bulunacaktır.

Ancak, özellikle Türkiye Cumhuriyetlere yapılan taşımalarda karayolu taşımacılarımızın çok çeşitli ve kapsamlı rizikolar altında bulunduğu oluşan rizikolar nedeniyle büyük boyutlara varan hasarlar ortaya çıktığı bilinmektedir.

Halen sigorta şirketlerimizin çoğunun C.M.R. Sigortası

yapmadıkları ve uluslararası karayolu taşıyıcılarımızın bu sigortayı yabancı sigorta şirketlerine yaptırdıkları, diğer taraftan, C.M.R. Konvansiyonuna taraf olduğumuz ve C.M.R. Sigortasının başlı başına bir Sorumluluk Sigortası kategorisi sayıldığı göz önünde bulundurulacak olursa; modern hükümler içeren ve de ülkemiz hukuku üzerinde etkili olan Konvansiyonun sorumluluğa ilişkin hükümleri muvacehesinde yeni bir C.M.R. Sigorta Genel Şartlarının hazırlanması olanaklarının araştırılmasının yerinde ve uygun olacağı düşünülmektedir.

**Mehmet KAHYA**  
**Sigorta Denetleme Uzmanı**  
**Sigorta Denetleme Kurulu**

## Kaynakça

- KAHYA, Mehmet, *Uluslararası Karayolu Taşıyıcılarının Mali Sorumlulukları ve C.M.R. Sigortaları Hakkında Bir İnceleme. T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 18.01.1990 tarih ve 52138 sayılı yazıları mucibi yapılmıştır.*
- KAHYA, Mehmet, *Taşıyıcının Mali Sorumluluğu ve C.M.R. Sigortaları, Uzmanlık Tezi, İstanbul, 1985.*
- ARKAN, Sabih, Doç. Dr., *Karada Yapılan Eşya Taşımalarında Taşıyıcının Sorumluluğu- Sorumluluk ve Sigorta Hukuku Bakımından "Eşya Taşımacılığı Sempozyumu" 1984.*
- Nations Unies, *Convantion Relative au Contrat de Transport International de Marchandises par Route (C.M.R.) et Protocol de signature en date, a Geneve du 19 Mai 1956.*
- *Türk Ticaret Kanunu.*
- *Türk Borçlar Kanunu.*

## *Sigortacılık Sektöründe Sanal Organizasyon Teknolojileri: Internet, Intranet ve Extranet*

### 1. Giriş

İnsanlık tarihinde birçok araştırmacı, buldukları mekânlar dışında keşfedilmemiş ve yaşam sürdürebilecek alternatif ortamlar arayışı içerisinde olmuşlardır. Bu arayış, önce bütün dünyayı keşfederek tamamlanmış ve daha sonra da uzayda yaşanabilecek başka dünyalarla devam etmiştir. Böyle bir arayışın en önemli sebebi ise sıfırdan bir düzen kurma ve yaşam gösterme arzusudur. Yeni keşfedilmiş bir mekânda yaşama arzusunun birçok farklı nedeni bulunmaktadır. Özellikle örgütlerin her zaman alternatif pazar arayışı içerisinde olmaları ve benzeri görüşlerden dolayı yaşantının olduğu yerde organizasyonların da mevcudiyeti kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu anlayışın doğruluğu, bir hizmet sektörü olan sigortacılık işletmesi için daha kuvvetli geçerliliği sahiptir.

Gerçekten de mevcut düzeni iyileştirmek için uğraşmak yerine, el değmemiş ortamları yapılandırmak daha etkili olmaktadır. Batılı toplumların etkili olarak yararlandıkları Değişim Mühendisliği (Reengineering), bu yaklaşımın temsilcisidir.

Bilgi teknolojisi, tarihler boyunca dünya haricinde uzayda başka dünyalar arayan insanoğluna alternatif bir uzay sunmuştur. Bu uzay, ev ve işyerlerine girecek kadar yakın, bütün evreni saracak kadar büyük, canlılara ve bilgiye parmak ucu ile dokunabilecek mesafede olan ve yaşantıları her şekilde etkileyebilen "siberuzay"dır. Kısaca sanal ortamların tamamını yansıtan siberuzay, söz konusu özellikleri ihtiva eden gelişmiş bir bilgi ağıdır. Siberuzayda bir örgütlenme modeli olarak ise sanal organizasyonlar kabul görmektedir. Internet, intranet ve extranet, sanal organizas-

yon teknolojileri arasında en etkili olanlarıdır.

Internet kullanıcı sayılarının 21. yüzyılın ilk yıllarında bir milyarı bulacağı tahmin edilmekte olup, sigortacılık sektörünün böyle bir mekânda örgütlenmemesi, mevcut toplumda en iyi şekilde varlık gösterebilme gerekliliği ile ters düşmektedir. Gerçekten de Internet, örgütler için yeni keşfedilmiş, kullanıcı sayısı ve toplumun yapısı gereğince her türlü faaliyetleri gerçekleştirebilecek önemli bir fırsattır.<sup>1</sup>

Uluslararası platformda Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen ve bu bağlamda müşteri tatminini sağlamayı hedef edinen sigortacılık işletmeleri, sanal örgütlenmeyi de kalite anlayışı içerisine dahil etmişlerdir. Ancak, böyle bir ortamda geleneksel stratejilerle yetinmek pek

<sup>1</sup> Selçuk Burak Haşiloğlu: *Elektronik Ticaret ve Stratejileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.52*

uygun değildir. Önceleri, siberuzayda faaliyet göstermek, rekabette bir adım önde olmak için yeterliyken, günümüzde bilinçli örgütlerin birçoğu ağda varlık gösterdiğinden güçlü kalabilmek için etkili stratejilere de gereksinim vardır.

## 2. Sanal Dünya

### 2.1. Sanal Kavramı

İngilizce'de "virtual" olarak ifade edilen ve Türkçe karşılığı; gerçek kuvveti olan, gerçek olmayan anlamlarına gelen "sanal" kavramı, gerçekte var olmayıp, ancak gerçeği kadar, hatta gerçeğinden daha da etkili olabilen bir anlayışı içermektedir.

Gerçekte olmayan bir olgunun sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi ve görülmesi ise sanal gerçekliği ifade eder.<sup>2</sup> Bir bilgisayar içerisindeki verilere; o bilgisayar ile direkt temasa geçmeden dünyanın herhangi bir yerinden ulaşmak ve işlemek, ağ teknolojisi sayesinde mümkündür. Bu nedenle, "sanal" kavramının, gerçeği kadar gerçek olduğu kabul görmektedir. Ayrıca gerçekte işletmesi için somut bir mekân olmayan, yalnızca sanal mekânda işletme faaliyetlerini yürüten organizasyonlar da mevcut olduğundan, sanal gerçekliğin ne

kadar gerçek ve gerçeğinden de gerçek olduğu aşikârdır.

### 2.1.1. Sanal Ürün

Sanal ürün kavramı temel olarak iki farklı anlamda ifade edilmektedir. Birincisi, İnternet gibi sanal ortamlarda sunulan mal, hizmet ve fikirlerin tamamıdır. İnternet'te özellikle sanal hizmet ve fikir satışı ile dünyada en çok gelir elde eden işletmeler arasında giren organizasyonlar vardır. İkincisi ise esnek üretime dayalı bir anlayışı içermektedir.<sup>3</sup> Bu anlayışta sanal ürün, gerçekte üretilmediği halde mevcut durumda olan ve talep olduğu anda üretimi yapılan bir yaklaşımı temsil eder.

### 2.1.2. Sanal Pazar

Sanal ortamlardaki pazarın belirlenmesi için ağ üzerinden yapılan araştırmalarda, insanların özellikle elbise, ayakkabı, parfüm gibi yılda birkaç defa ve deneyerek satın alabilecekleri ürünlerde geleneksel pazarı tercih ettikleri sonucu çıkmıştır. Öte yandan, sigortacılık, turizm, bankacılık, kitap-kırtasiye gibi mal ve hizmetlerin satın alınmasında ise sanal pazarı tercih ettikleri belirlen-

miştir.<sup>4</sup> Gerçekten de insanlara sıkıcı ve zaman kaybı olarak görünen hesap ve rezervasyon işlemlerinin sanal ortamlardan gerçekleştirilmesi büyük bir avantajdır. İşte bu nedenle sigortacılık sektöründe sanal pazarın rolü büyüktür.

### 2.1.3. Sanal Ödeme

Sanal ödemeler genellikle kredi kartı ile yapılmaktadır. Müşteri, kredi kartı üzerindeki bilgileri ve satın alacağı malul ya da hizmetin fiyatını ağ üzerinde bildirerek ödemeyi gerçekleştirir. Bu durum, bilgilerin doğruluğu açısından satıcıyı, bilgilerin kötü niyetlilerin eline geçebilmesi açısından da müşteriyi rahatsız etmektedir.

Genel olarak ağda güvenli ödeme şekilleri banka aracılığı ile olup, iki temel yapıya sahiptir: Kredi kartı-SET protokolü ve elektronik para modelleri. Çok yakın gelecekte akıllı kart teknolojisinin de elektronik ödeme alternatiflerinde etkili bir konumda yerini alacağı beklenmekte olup, bu ve benzeri sistemlerle elektronik ticarete ödeme yapmadaki güvensizlik duygularının ortadan kalkacağı beklenmektedir. SET (Secure Electronic Transaction), İnternet'te kredi kartıyla yapılan alışveriş işlemlerinde şifreleme ve kimlik denetimi uygulamalarını

<sup>2</sup> Tamer Koçel: *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.319

<sup>3</sup> William, H. Davidow, Michael, S. Malone; Çev. Kıpüşoğlu, M.: *Sanal Şirket - Şirketlerin Yeniden Yapılanması ve 21. Yüzyıla Hazırlık*, Koç Unisys Yayınları 1, Seçil Ofset, İstanbul, 1995, s.11-12

<sup>4</sup> Bekir Yıldırım: "İnternet'te Ticaret", *İnternet World Tr*, Temmuz 1997, s.17

gerçekleştirmektedir. Bu uygulamaları, özel anahtarlar ile sayısal imzaları ve kimlik denetimi sertifikalarını kullanarak iletişimi şifreleyen bir protokol kurarak gerçekleştirilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda bu protokolün, kredi kartı ile yapılan yüz yüze alışverişler kadar güvenli olduğu tespit edilmiştir.<sup>5</sup>

## 2.1.4. Sanal Reklâm

Adından da anlaşılacağı gibi bu kavram sanal ortamlardaki reklâm etkinliğini ifade etmektedir. Reklâm etkinliği, geleneksel pazarlama alanlarında olduğu kadar sanal ortamlarda da önemlidir. Jupiter Communications<sup>6</sup> adlı araştırma kuruluşunun sanal reklâm araştırmaları raporu verilerine göre, Internet aracılığı ile reklâm geliri elde eden örgütlerin 1996 yılındaki hasılatlarının 314 milyon dolara ulaştığı tespit edilmiştir. 1995 yılında bu rakam yaklaşık 60 milyon dolar olduğuna göre bir yıl içerisinde ortalama beş kat arttığı belirlenmiştir. Jupiter Communications firmasına göre, tüketici ürünleri reklâmcılığının çok daha yoğun biçimde Web üzerinde gerçekleşmesi, çok daha fazla sayıda tüketicinin Web sayfalarına çekilmesi ve iş görmeye teşvik edilmesi durumunda; sanal reklâmcılığın 2000 yılına kadar 5 milyar

dolarlık hacme rahatlıkla ulaşacağı, 2002 yılında ise bu rakamın 9 milyar dolara varacağı tahmin edilmektedir.<sup>7</sup>

## 2.2. Siberuzay

Bu kavram, ilk olarak 1984 yılında bilim kurgu yazarı William Gibson tarafından yazılmış olan Neuromancer adlı kitapta ortaya çıkmıştır. O dönemlerde bilgisayar ağları pek yaygın olmadığı ve bütün dünyayı sarmadığından bu kitap, ütopyik-bilim kurgu romanı olarak nitelendirilmiştir.<sup>8</sup>

Çok uluslu kapitalist örgütlerin çoğalacağını öne süren Gibson, romanında ileri teknolojinin getirdiği avantaj ve problemleri olan bir dünya tablosu çizerek, tüm dünyayı saran "matrix" isimli bilgisayar ağından bahsetmiştir. Siberuzayı ise bu ağı kapsayan iletişim evreni olarak tanımlamıştır.<sup>9</sup>

Genel olarak, bilinen mekânlar dışında, bilgi ağlarının üzerindeki sanal ortamları anlamak için kullanılan siberuzay, dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir veriye ulaşma ve bu işlemi çok kısa zamanda gerçekleştirme imkânını sağlar. Internet, intranet ve extranet gibi bilgi ağları, örgütlerin iletişim kurmada ve

bilgiye ulaşmada avantaj sağlayan siberuzay öğelerindedir.

### 2.2.1. Siberpazarlama ve Önemi

Siberuzayda pazarlama olarak ifade edilen "siberpazarlama" kavramı, Settles tarafından yazılmış olan "Cybermarketing Essentials for Success"<sup>10</sup> adlı kitabın yayınlanmasından sonra yaygın olarak kullanılmaktadır. Siberpazarlama, özellikle sanal organizasyonların "olmazsa olmaz" stratejilerindedir.

Örgütlerin özellikle pazarlama alanlarında olmak üzere, birçok faaliyetlerinde maliyetleri bilgi ağlarıyla düşürmek mümkündür. Siberpazarlamanın önemini, siberpazarlamanın maliyetlere olan katkısı üzerinde durarak incelemiş olan Settles'e göre, sanal organizasyonların sanal pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmelerinin maliyetlere olan katkısını dört bölümde toplamak mümkündür:<sup>11</sup>

**Daha az maliyetle müşteriye ulaşmak:** Örgütlerin yılda en az bir defa bütün müşterilerine ulaşması gerektiği

<sup>5</sup> Oktay Özger: "Elektronik Ticaret", Networkworld, Ocak 1998, s.17-19  
<sup>6</sup> <http://www.jup.com>

<sup>7</sup> <http://www.jup.com/digest/082297/advert.html>

<sup>8</sup> <http://www.infovillage.com/Patron-Saints/Gibson.html>

<sup>9</sup> <http://www.algonet.se/~danj/gibson1.html>

<sup>10</sup> Craig Settles: *Cybermarketing Essentials for Success*, Ziff-Davis Press and ZD Press are licensed to Mac Millan Computer Publishing. Bu kitabın Türkçe çevirisi: Çeviren: Hidayet Şahin, *Siberpazarlama Başarısının Esasları*, Sistem Yayıncılık Mat.San. ve Tic. A.Ş., Kasım 1996, İstanbul  
<sup>11</sup> a.g.e., s.90-96



düşünüldüğünde, tanıtımı yapılacak yeni ya da geliştirilmiş ürünler için büyük bir müşteri grubuna bilgi verilmesi gerektiğinde, karşı karşıya kalınacak senaryolar gözden geçirildiğinde, maliyetlerin bir hayli yüksek olduğu ortaya çıkacaktır. Sanal ortamlar aracılığı ile geleneksel yöntemlere oranla, çok sayıda kişiye, çok daha az maliyetle ulaşmak mümkündür. Yapılan hesaplamalara göre bu oranın, yaklaşık beş kat olduğu tespit edilmiştir.

**Daha düşük maliyetle daha çok destek sağlamak:** Siberuzay üzerindeki iletişimde kurulacak bir destek hizmeti, geleneksel iletişimlerle kurulacak destek hizmeti maliyetini önemli ölçüde düşürmektedir. Ayrıca, böyle bir ortamda daha fazla insana daha hızlı bir şekilde cevap verilebileceği gibi, bir cevap bir defa postalandığında birçok kişi ya da kurumlara çok kısa sürede ulaşılabilir. Böylelikle sürekli meşgul olan telefonların yoğunluğu da azalmış olur.

**Potansiyel müşterilerle daha az maliyetlerle iletişim kurmak:** Yakın gelecekte, insanlar ağda satın almayı bir temel alışkanlık getireceklerinden, yeni müşteriler edinme siberpazarlamasının daha çok göze çarpan bir yönü olacaktır. Örnek olarak, ABD’de faaliyet gösteren sağlık şirketi Aetna, Internet üzerinden yürütülen müşteri hizmetleri sayesinde sağlık işlemleri ile ilgili milyonlarca kâğıdın baskı ve da-

ğıtım maliyetlerinden büyük tasarruf elde etmişlerdir.

**Geleneksel pazarlama maliyetlerini azaltmak:** Siberpazarlamayı kullanmak, geleneksel pazarlamadan tamamen vazgeçmek anlamına şimdilik gelmemektedir. Ancak, siberpazarlamadan yararlanılması durumunda geleneksel pazarlama faaliyetlerini ve böylelikle maliyetleri de azaltmak mümkündür.

Maliyetlerin azalması konusunda bir araştırma yapan Forrester Research araştırma şirketi,<sup>12</sup> müşteri destek hizmetlerini siberuzaydan gerçekleştiren örgütlerin masraflarını %43 oranında düşürmeyi başardıklarını tespit etmiştir. Bu tasarrufun en önemli etkisinin sanal hizmete girdikten sonra, müşterilerin firma ile ücretsiz görüşme sağladığı telefon bağlantısındaki sayıda azalma ile işten eleman çıkarılmadan dolayı olduğu belirlenmiştir.

## 2.2.2. Siberpazarlamının İlkeleri

Settles’in sanal örgütlenme öğelerini çevreleyen siberuzayda, yapılacak pazarlama faaliyetlerindeki ilkelerine ait bilgiler, aşağıda özetlenmiştir.<sup>13</sup>

**Marka bilinci ve bağlılığı:** Örgütler için marka bilinci ve bağlılığını oluşturmak, pazarlama faaliyetlerini daha et-

kili bir şekilde yürütebilmek açısından önem teşkil etmektedir. Bu stratejiyi yerine getirmede en etkili aracın müşteri tatmini olduğu bilinmektedir.

**Doğrudan yanıt promosyonu:** Geleneksel pazarlamada kullanılan birçok doğrudan yanıt promosyonları siberuzay üzerinde de uygulanabilir. Bu tür promosyonlarda amaç, kısa döneme karşı uzun vadede düşündürmektir. Müşterilere, kısa bir zaman içerisinde değerlendirilebilecek çok önemli fırsatların olduğu bilincini verecek promosyonlar gerçekleştirilmelidir.

**Pazar eğitimi:** Pazar eğitimi, mamul ya da hizmet ile firma hakkında kapsamlı bilgi ve işletme ile bağlantılı yararlı bilgi vermeyi içermektedir. Bu bilgiler, firmanın tarihi, mali raporları, ulaşım alternatifleri, politikaları, ürünün kullanımı gibi eğitimsel bilgileri teşkil etmektedir. Bir sigorta şirketinin ilk yardım ve can güvenliği ile ilgili bilgileri siberuzayda vermesi gibi stratejiler örnek verilebilir.

**Basın ve halkla ilişkiler:** Halkla ilişkiler çalışmaları, kamuoyunun firmayı ve ürünlerini nasıl göreceğini şekillendiren faaliyetleri sağlamak için basın ve halkla kurulan ilişkilere dayanır. Ayrıca firma imajını şekillendiren basın yazıları elde etmek için kamuoyuna yönelik doğrudan çalışmaları da kapsar.

**Ürün geliştirme:** Ürün geliştirme faaliyetleri için

<sup>12</sup> <http://www.forrester.com>

<sup>13</sup> Settles; a.g.e., s.126-133

siberuzayda yapılan araştırmalarla geleneksel araştırmalar arasında farklar bulunmaktadır. Siberuzayda örgütlerin Web ve benzeri formlarına ulaşan potansiyel müşterilerle iletişim kurarak incelemeler yapmak mümkündür. Ayrıca tartışma platformları kullanarak, problemlerin çözümüne ulaşılabilir ve müşterilerin ürün ve firma hakkındaki eleştirileri değerlendirilebilir. Bu nedenle birçok açıdan siberuzayda ürün geliştirme faaliyetleri geleneksel araştırmalara göre daha pratik ve kısa zamanda gerçekteşmektedir. Böylelikle hızla alınan doğru bilgiler sonucunda pazar payını kaybetmeye başlamadan önce çözüme ulaşma olanakları daha belirgin olduğundan, firmayı olası bir krize sürüklemekten kurtarır.

**Servis ve destek:** Ürün ya da hizmetlerin servisini ve desteğini siberuzaydan gerçekteştirmek, özellikle zaman ve maliyetler açısından firmaya çok büyük avantajlar sağlar. Bu nedenle, müşteriyle iletişimde, telefon ve mektuptan daha kullanışlı ve düşük maliyetli olan ağ ile yapılan danışmanlık ve destek hizmetleri örgütlerin gelişmesinde etkili rol oynamaktadır.

### 3. Sanal Organizasyonlar

#### 3.1. Sanal Organizasyon Kavramı

Yakın gelecekte küresel ticari pazarda başarı değeri yük-

seltilmiş, müşterinin gereksinimlerini anında karşılayabilecek çeşitli sanal ürünler üreten organizasyonların hızla artması beklenmektedir. Bu yaklaşımda üretimin daha da gelişmesi, yönetim uygulamalarının değişimi, yönetim ve işgücünün işbirliği yapması dahil olmak üzere organizasyon, tedarikçilerle tüketici ve endüstriyel hükümet arasındaki ilişkilerin yeni boyutlara ulaşması gibi konular ele alınmaktadır. Ayrıca yeni bir iş türü, yeni doğan bir fikir, bilginin gücü, teknolojinin yükselen grafiği, gelecek ve tasarım, değişim makineleri, paylaşılan hayaller, yönetimin yeniden düşünülmesi, sözün yayılması gibi konular da gündemdedir.<sup>14</sup>

Böyle bir küresel değişim dalgasının organizasyonları da etkilememesi mümkün değildir. Sanal dünyanın tanınması ve yararlanılmasıyla sanal organizasyonlar da ortaya çıkmıştır. İnternet, elektronik iş, elektronik ticaret, siberuzay, siberpazarlama, dijital alışveriş ve sanal dünya kavramları sanal organizasyonu bütünleştiren, kapsayan birer öğe olmalarının yanında sanal organizasyonların birer alt kollarıdır. Böylelikle bu kavramlar birbirlerini pekiştiren, 21. yüzyılın gündemini en çok meşgul eden konular olacaktır.

Organizasyonlarda, rekabet gücünü artırmak için temel yeteneklerin vurgulanması ve

böylelikle de dış kaynaklardan yararlanılması gereği ortaya çıkmış; dış kaynaklar artıkça da şebeke organizasyonlar gelişmiştir ve büyüyen şebekeler sonunda sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Bu yönde hareketle, Profesör Koçel, sanal organizasyon kavramını iki farklı bakış açısında bir araya getirmiştir.<sup>15</sup>

1. Sanal organizasyonu, değişik coğrafi bölgelerdeki örgütlerin, belirli ürünlerin üretimi aracılığıyla, iletişim teknolojileriyle birbirlerine bağlanarak uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Böylelikle farklı mekânlarda çalışanlara bilgi teknolojileri aracılığıyla müşterilere mal ya da hizmet sunma imkânı sağlanmaktadır.<sup>16</sup>

2. Farklı bir açıdan sanal organizasyon, "core competence" olarak adlandırılan temel yeteneklerin, kaynakların ve müşteri-pazar fırsatlarının bir araya getirilerek yalın organizasyon anlayışının ortaya çıktığı bir yapı olarak tanımlanabilir.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Koçel; a.g.e., s.340

<sup>16</sup> David A. Garvin: "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August 1993, s.80

<sup>17</sup> Charles Handy: "The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders", *The Leader of the Future*, Editors: F. Hessebein, M. Goidsmith and R. Beckhard; Jossey - Bass Publishers, 1996, s.6

<sup>14</sup> Davidow, Malone; a.g.e., s.11

## 3.2. Sanal Organizasyonların Özellikleri

- En önemli özellikleri, organizasyonların sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları ortak amaç doğrultusunda kullanmak için bilgi ve iletişim teknolojisi ile birbirlerine bağlanmış olmalarıdır.<sup>18</sup>
- Sanal organizasyonlar, gerçek organizasyonlar arasında dağılmış olan çekirdek becerilerin ortaya bir fırsat çıkınca birbirlerine eklenmeleriyle oluşan organizasyon modelidir. Diğer örgüt yapılarından farklı olarak, sanal organizasyonlar bir fırsat üzerine yapılanıp, amaca ulaştıktan sonra dağıtılan bir örgüt yapısıdır.<sup>19</sup>
- Sanal organizasyonların, değişik şirketlerin çekirdek becerilerinin bir araya getirilerek oluşturulması herhangi bir konuda daha iyi olanın, daha iyi olduğu konu üzerinde yoğunlaşmasına olanak tanır. Organizasyona dahil olan şirketlerin birbirleriyle uyumlu çalıştıkları varsayılırsa sanal organizasyonları oluşturan şirketlerin tek başlarına gelebilecekleri bir noktaya gelmeleri, bir başka deyişle mükemmelliğe ulaşmaları beklenir.<sup>20</sup>
- Sanal organizasyonlar, bütün küre üzerindeki şirketler-

den seçilerek oluşturulabilecek bir organizasyon modeli olduğu için, dahil olan bütün şirketlerin teknolojisini bünyelerinde bulundururlar. Bu şirketlerin de seçilmiş şirketler oldukları düşünülürse, sanal organizasyonların müşterinin isteklerine çözümler bulmakta en uygun ve en gelişmiş teknolojileri kullandıkları sonucuna varılır.<sup>21</sup>

- Sanal organizasyonlarda insanların yüz yüze ilişkileri azalmıştır. Birçok çalışan vaktinin önemli bir bölümünü bilgisayarının başında geçirir. Ancak bu insanların tek başlarına çalışmaları demek değildir. İnsanların bilgisayarlarının yardımıyla birtakım işlerini tek başlarına yapabilmelerine rağmen, bilgisayarların buradaki esas kullanım amacı insanlar arasındaki yoğun iletişim ihtiyacını karşılamaktır.<sup>22</sup>

- Sanal organizasyonlarda kademeler ve bölümler arasındaki çizgiler daha az belirgindir. Şirketler bünyelerinde hiyerarşiler de barındırırlar ancak bu hiyerarşiler sabit değildir. Yani bir projede lider olan kişi, grup veya şirket başka bir projede bu görevi, yeni projeye daha uygun kişi, grup veya şirkete devreder. Hatta liderlik proje sürerken de sürece yapılan katkıyı artırmak

amacıyla el değiştirebilir.<sup>23</sup>

## 4. Sanal Organizasyon Teknolojileri ve Sigortacılık Sektörü

### 4.1. Internet

Yaşadığımız çağda enformasyon hizmetleri ve ekonomisi ile ilgili gelişmelerde çığır aşan iki önemli etken vardır. Bunlar bilgisayar ve iletişimdir. Bu iki etkenin birleştiği en önemli nokta ise Internet'tir. Internet, sanal ortamların en etkili ögesidir. Günümüzde sanal ortamlardan ve bu anlamda Internet'ten yararlanmaksızın bilgi toplumunun gereklerini yerine getirmek güçtür.

#### 4.1.1. Internet'in Gelişimi ve Önemi

1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri Hükümeti Savunma Bakanlığı, olası bir savaş çıkması durumunda iletişim kurmak ve bilgiye problemsiz ulaşabilmek için gereğini yapmak üzere İleri Savunma Araştırma Projeleri Teşkilatı'nı (DARPA: Defence Advanced Research Project Agency) görevlendirmiştir. Böylelikle Internet, paket anahtarlama metodu yapısında, günümüzdeki yoğun kullanım amacı dışında ve farklı bir adla (ARPANET) ortaya çıkmıştır (1969).

<sup>23</sup> a.g.e., s.31-39

<sup>18</sup> Koçel; a.g.e., s.342

<sup>19</sup> Goldman, S.L., Negel, R.N., Priess, K., *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostram Rainhold, New York, 1995, s.205-206

<sup>20</sup> a.g.e., s.206

<sup>21</sup> a.g.e., s.206

<sup>22</sup> Erden, B. Akkavuk: *Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997, s.31-39

Bilgi ağlarının ağı olarak da adlandırılan Internet'in kullanıcı sayısı arttıkça faaliyet alanı da büyümektedir. Internet, 1960'lı yıllarda, bir kriz anında, askeri amaçlar doğrultusunda geliştirilmesine rağmen, takip eden yıllarda kamu ve akademik faaliyetler alanlarına doğru yönelmiştir. 20. yüzyılın son on yılı içerisinde ise enformasyon toplumlarında Internet'in kullanım alanı biraz daha farklı yönde ilerleyerek küreselleşmiş ve üzerindeki bilgi kaynakları katlanarak çoğalmıştır. Bu dönemlerde ağ üzerinde faaliyet gösteren ticari kurumların sayısı, eğitim ve kamu kurumlarına göre daha fazla artış göstermiştir.<sup>24</sup> Yani, 1990'lı yıllardan itibaren Internet'te sanal örgütlenmeler daha da yoğunlaşarak; sanal organizasyon hareketleri, ağda birinci dereceden kullanım amacı haline gelmiş ve bu anlamda gerekli stratejiler belirleme yoluna gidilmiştir.

Bu tür sanal ortamlar, her tip ölçekteki işletmelerin küreselleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, örgütlerin potansiyel müşterilerine marka bilinci kazandıran ve ürün ya da hizmet ile ilgili daha fazla bilgi edinebilmelerini sağlayan, sipariş ve rezervasyon hizmetlerinde etkili bir rol oynayan, bilgi akışına her yönü

ile destek veren güçlü bir araç konumundadır.

Ayrıca Internet'in yardımıyla kuruluşlar, yeni ürünler geliştirebilir, sipariş ve rezervasyon işlemlerini gerçekleştirebilir, elektronik yayınlardokümanlar yayınlayabilir, inceleyebilir ve özel veri tabanlarından veriler alabilirler. Yine bu sayede, işyerlerine teknik tavsiyelerde bulunabilir, iş ilişkileri yaratıp geliştirebilir, pazar bilgisi edinebilir, olumlu anlaşmalar ortaya çıkarabilir, gereksinim duyulan beceri ve bilgiye sahip olan insanları bulabilir ve hatta doğrudan ürün temin edebilirler.<sup>25</sup>

#### 4.1.2. Elektronik Ticaret

Bazı kaynaklara göre elektronik iş olarak da adlandırılan elektronik ticaret, örgütlerin sanal ortamdaki her türlü yönetim, pazarlama, tedarik faaliyetleri ve çalışanlar, iş ortakları ve müşterileriyle yapmış oldukları iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır.

Sanal organizasyonların ortaya çıkışı ve elektronik ticaretin yoğunlaşmasında etkili olan Internet kullanıcıları sayısının tespiti için birçok araştırma yapılmıştır. Nua<sup>26</sup> adlı araştırma firmasının 1996 yılı

rakamlarına göre Kuzey Amerika'da (ABD ve Kanada) 30 milyon, Avrupa'da 9 milyon ve Asya'da (Japonya, Avustralya vb) 6 milyon olmak üzere toplam 45 milyon insan Internet'i kullanmaktadır. Aynı firmanın Ekim 1999 yılı rakamlarına göre Kuzey Amerika'da 112 milyon, Avrupa'da 47 milyon ve Asya'da da 33 milyon olmak üzere dünya çapında toplam Internet kullanıcısı sayısının 201 milyon olduğu tahmin edilmektedir.

Internet ve Web konularında birçok araştırmaları bulunan Boardwatch<sup>27</sup> dergisinin yapmış olduğu çalışmada bir makineyi ortalama 1,75 kişinin kullandığı tahmin edilerek, Ocak 1997 rakamlarına göre Internet üzerindeki 16.146.000 adet host ile yaklaşık olarak 28.000.000 kişinin sanal ortamlara girdiği ve bu sayının hızla arttığı öne sürülmüştür.<sup>28</sup>

1989 yılından 1999 yılına kadar geçen sürede host sayısındaki artış oranı dikkate alındığında, altı aylık yerel minimum noktaları ortalaması artış oranı %21 olup, en kötümser ihtimalle Ocak 2006 tarihinde 1 milyar kullanıcıya ulaşacağı tahmin edilmektedir.<sup>29</sup>

Sanal organizasyonların bir parçası olan elektronik

<sup>24</sup> Keiko Pitter, Sara Amato, John Callahan, Nigel Kerr, Eric Tilton, Çev. Ulus, T., Herkes İçin Internet Rehberi, McGraw Hill-Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.4-5

<sup>25</sup> Billy Barron, Jill H. Ellsworth, Kevin M. Savetz, Çev. Bahar, N., Türkmen, D., Internet Unleashed, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.4  
<sup>26</sup> [http://www.nua.ie/surveys/how\\_many\\_online/index.html](http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/index.html) (Kasım 1999)

<sup>27</sup> <http://www.boardwatch.com>  
<sup>28</sup> [http://www.cyberatlas.com/archives/01151998/market/size/access\\_increases](http://www.cyberatlas.com/archives/01151998/market/size/access_increases); [http://www.rr.cs.cmu.edu/ndg/Internet\\_Facts.html](http://www.rr.cs.cmu.edu/ndg/Internet_Facts.html)  
<sup>29</sup> Haşiloğlu; a.g.e., s.87-89

ticaretin hacmi konusunda birçok danışma ve araştırma kuruluşları incelemeler yapmış ve farklı rakamlar tespit etmişlerdir. Bu kuruluşların yaptığı araştırmaya göre, elektronik ticaretin hızla artarak birkaç yıl içerisinde klasik ticareti zorlaması beklenmektedir. The Economist'in araştırmasında, Internet kullanıcılarının %73'ü ağ üzerinden alışveriş yaparken, 2000 yılında sadece ABD'de 46 milyon Internet kullanıcısının 15 milyar dolarlık bir alışveriş yapmaları beklenmektedir.<sup>30</sup> Yapılan başka bir araştırmada ise Web üzerinden yapılan satışların 1994 yılında 17.6 milyon dolar iken, 1995 yılında 400 milyon dolara ulaşarak 21 kat artış gösterdiği belirlenmiştir. Böylelikle elektronik ticaretin 2000 yılında 150 milyar dolara, 2010 yılında ise bir trilyon dolara ulaşması beklenmektedir.<sup>31</sup> Massachusetts'teki Forrester Research<sup>32</sup> araştırma kurumuna göre, 1998 yılında Internet'teki ticaret hacminin 67 milyar doları bulduğu tahmin edilmektedir. Konu üzerine araştırma yapan Amerikan Ticaret Bakanlığı verilerinde ise elektronik ticaret hacmi 1997 yılında 8 milyar dolar iken 2002 yılında 300 milyarı

geçeceği öne sürülmektedir.<sup>33</sup> 2000 yılındaki muhtemel e-ticaret hacmi konusunda optimum rakamları Globe Set-Global Secure Electronic Transaction firması vermiştir. Bu kuruluşa göre, 2000 yılında elektronik ticaret gelirinin 400 milyar doları bulacağı tahmin edilmektedir.<sup>34</sup>

#### 4.1.3. Sigortacılık Sektörünün Internet'te Sanal Örgütlenme Stratejileri

Enformasyon toplumunda varlık göstermeyi hedef edinen sigortacılık işletmelerinin, sanal örgütlenme doğrultusunda faaliyet göstermeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak, günümüz şartlarında söz konusu işletmelerin Internet'i kullanıyor ve faaliyet gösteriyor olmaları yeterli değildir. Rekabette güçlü bir konumda olabilmek için etkili ve doğru sanal örgütlenme stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir; çünkü sanal örgütlenme stratejilerini iyi belirleyemeyen örgütler, gereksiz yere harcamalar yaparak, emek ve zaman kaybıyla karşı karşıya kalırlar. Bu bağlamda, aşağıda yer alan konular, sanal örgütlenme stratejilerinin en önemlileridir:

**Domain kaydı:** Örgütlerin, gerçek ortamlarda olduğu gibi sanal ortamlarda da özellikle müşteri ve iş ortakları ile iletişimlerinin sağlanabilmesi için kendilerine ait bir adresleri olmalıdır. Yani, Internet üzerinde faaliyet gösteren bir işletmeye ulaşabilmek için işletmenin Internet adresinin bilinmesi gerekmektedir (domain kaydı). İşletmeler, böyle bir ortamda adreslerini belirlerken genellikle kendi kuruluşlarının adı ya da markalarını kullanmaktadır (muhtemel domain adresi). Böylelikle müşteri, o firmanın domain adresini bilmese dahi tahmin edebilme imkânına sahiptirler.

Domain adresi stratejisi, Internet'in ilginç ve önemli bir konusudur. Bu adres yapısı bilinen posta ve telefon adreslerinden çok farklıdır; çünkü domain adresi işletmenin fiziki ortamının dışında yer alır. Böylelikle nakiller olsa dahi adreste değişiklikler olmaz.<sup>35</sup> Hatta günümüzde birçok işletme ticari faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğunu yalnızca bu domain adresi aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Yine benzer olarak müşteri için bir firmanın fiziki mekânındaki avantajında olduğu gibi Internet'te mekân avantajı diye bir şey yoktur. Fakat firmanın muhtemel domain adresine sahip olması çok önemli bir

<sup>30</sup> Yıldırım; a.g.e., s.17

<sup>31</sup> Fawzy Solimain, Ergün Gide: "Impact of Internet Based E-Commerce on Manufacturing and Business Operations", Inet-tr'97 III. Türkiye'de Internet Konferansı, ODTÜ, Ankara, 21-23 Kasım 1997  
<sup>32</sup> <http://www.forrester.com>

<sup>33</sup> Gedas A. Sakus: "Nortel", Future's Technologies, 1998/6, s.44

<sup>34</sup> Geoff Johnson; Çev. Evren, A.: "2000'de E-ticarete 400 Milyar Dolar", Computerworld, Nisan 1998, s.34

<sup>35</sup> Tom Vassos: Strategic Internet Marketing, Business Computer Library, Que, 1996, s.84-92

avantajdır. Bu nedenle Internet'e girerken ilk yapılması gereken işlem, muhtemel domain adına sahip olmaktır. Aksi takdirde bu dezavantajı kapatmak çok güçtür. Yapılacak olan domain kaydı, uluslararası bir kayıt olduğundan, aynı ismi taşıyan başka bir kayıt ile karşılaşma riski büyüktür. Birçok örgütün sanal ortamlarda faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve böylelikle domain kaydı yaptırmayı talep etmesi durumunda doğabilecek problemlere karşı şimdiden önlem alınmalıdır.

Internet'te sanal örgütlenme anlamında en önemlisi olarak ifade edilen stratejilerden bir diğeri ise **Web stratejisi**dir. Sanal organizasyonların kendilerini gösterdikleri, faaliyetlerde buldukları ve en fazla kullandıkları bir sanal araç olan Web, etkileşimli ortamların gerçekleştiği ideal bir araçtır. Web stratejilerini kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür: 1) Firma ile ilgili yapılan tanıtımlar, tamamen *doğru bilgiler* içermelidir. 2) Oluşturulan sayfa sürekli *güncel* kalmalı ve *bağımlılık* oluşturulma sağlanmalıdır. Sürekli güncelleştirilmeyen bir Web merkezini kullanmanın hiçbir önemi yoktur. 3) Sayfada firmanın politikaları, ticaret hacimleri, yıllık faaliyet raporları, üretim kapasiteleri, teknolojileri, ürünlerin tanıtımları vb. gizli olmayan bilgiler bulunmalıdır. 4) Örgütün kendine ait Web merkezinden diğer Web say-

falarına ve diğer Web sayfalarından da firmanın sayfasına bağlantı köprüleri (yani *linkler*) bulunmalıdır. 5) Web sayfası içerisinde alan ve çalışanlara göre *e-mail* bağlantıları olmalıdır. 6) Örgüte ait sanal ortamın *kullanımı kolay* ve ulaşımı da minimum sürede (*hızlı* olarak) gerçekleşmelidir. 7) Sayfanın sürekli ziyaret edilmesi için *promosyon* stratejileri geliştirilmelidir.<sup>36</sup> 8) Web merkezi yalnızca bir reklâm ya da bildiri sayfasından çıkarılarak etkileşimli, gerçek zamanlı ve çift yönlü bir araç haline getirilmelidir. Web merkezinde sunulan bir pazarlama dokümanının her noktası *etkileşimli* olmalıdır.

Sanal örgütlenme ile ilgili atılması gereken bir diğer adım ise işletmenin bu ortamda örgütlendiğine dair **tanıtım stratejilerini** uluslararası alanda gerçekleştirmesidir. Bu stratejiyi farklı yollarla yerine getirmek mümkündür. Öncelikle sanal ve somut yayın organlarında yayınlanmalı ve tartışma gruplarının haber konusu haline gelmelidir. Yine iş ortakları ve anlaşma yapılan firmaların sayfalarında tanıtımlar yapılmalı ve animasyon içeren linkler kurulmalıdır. Tanıtım için gereken en önemli stratejilerden biri de arama motorlarına kayıt yaptırmaktır. Böylelikle ağ üzerinde söz konusu kuruluş ile ilgili bilgilere adres

bilmeksizin ulaşma imkânı sağlanır ve yeni pazar imkânları doğar. Bununla birlikte, işletmenin adı ve adresi geçen hemen hemen her yerde sanal adresin tanıtımı yapılmalıdır. Bu işlem, genellikle haber mektubu ve faksları ile faturalara, kartvizitlere, promosyon ürünlerine firmaya ait e-mail ve Web adresleri yerleştirerek gerçekleşmektedir. Gerçekten de enformasyon toplumunda kartvizitlerin üzerinde mutlaka kişiye ait **elektronik posta adresi** olarak adlandırılan bir e-mail adresi olacağı gibi, bulunduğu firmanın da Web adresini belirtmek bir telefon numarasını belirtmek kadar önemlidir.

Ayrıca sanal ortamlar aracılığı ile çeşitli **araştırma geliştirme** faaliyetleri gerçekleştirmek de mümkündür. Örneğin örgüte ait Web sitesi üzerinde bulunan **anket** çalışmasının stratejik açıdan önemi büyüktür. Elde edilen bilgiler klasik anket tekniklerine göre çok daha pratik olarak depolanabilir ve oluşturulan veri tabanı ile hemen değerlendirilebilir. Bu yöntem, deneklere ulaşma ve verilerin depolanması ve değerlendirilmesi açısından kesinlikle ar-ge maliyetlerini düşürmektedir. Web ortamlarına yerleştirilen bir anketin en büyük avantajı ise potansiyel müşteriye ulaşma olanağının sağlanmasıdır.

Örgütlerin kendilerine ait **tartışma platformlarını** oluşturarak şikâyet, memnu-

<sup>36</sup> Jan Zimmerman, Micheal Mathiesen: *Marketing the Internet*, Maximum Press, 1998, s.138-151

niyet ve önerileri sistemlerinin uygulanması Listserv ve Usenet stratejilerinde önemli bir noktayı teşkil eder.<sup>37</sup> Listserv ve Usenet tartışma ortamlarının bir başka stratejisi ise herhangi bir platformda rasgele reklâm yapmamaktır. Bu faaliyetin, ortama ait tartışma konusu dışında ve kişisel amaçlar doğrultusunda olduğunun fark edilmesi durumunda sakıncalı ve olumsuz bir yapıya dönüşmesi kaçınılmazdır.

## 4.2. Intranet

1994 yılında Dow Chemical firmasının araştırma geliştirme grubu, işletme içerisindeki ağda elektronik posta alışverişi ve doküman paylaşımları için yeni bir sistem geliştirme yoluna gitmişlerdir. Grup, Internet ve dolayısıyla World Wide Web aracının çalışma yapısından etkilenerek dahili bir Web merkezi oluşturmuşlardır. Bu Web merkezi, sürekli değişen kurumsal veri ve bilgilerin dağıtımı için ideal bir yapıda olup, Web server yardımıyla dışa dahi (Internet) açılma olanağı tanımaktadır. Web teknolojisi sayesinde ortaya çıkan ve "IntraNetwork" ifadesinin kısaltması olarak bilinen intranet, örgüt dahilindeki enformasyon akışı üzerinde sıkı kontrol politikasını gerçekleştirmesinin yanı sıra, veri erişimini de basitleştirmiştir.

Örgüt içerisindeki gelişmiş bilgisayar ağının bir modeli olan intranet, Internet'in alt yapısına çok benzediği için "Yavru Internet" olarak tanımlanmaktadır. Intranet bu şekilde ifade edilmesine rağmen örgütlerin bilgi ağlarına getirdiği yararlarından dolayı kullanım yoğunluğunun Internet'e göre daha fazla artacağı beklenmektedir.

Frost & Sullivan tarafından yapılan araştırmada ise intranetin Avrupa'da önümüzdeki 3 yıl içinde büyük bir patlama göstereceği sonucu ortaya çıkmıştır. Bugüne kadar Avrupa çapında yapılan intranet harcamalarının yaklaşık 400 milyon dolar olduğunu tespit eden Frost & Sullivan, bu rakamların 2003 yılında 1.7 milyar dolara yükseleceğini tahmin etmektedir.

### 4.2.1. Intranetin Avantaj ve Stratejileri

Intraneti bilinen yerel bilgisayar ağları (LAN: Local Area Network) sisteminden ayırt etmek gerekmektedir. Her ne kadar, her ikisi de örgüt içi bilgisayar ağları olarak anılsa da altyapı olarak birbirlerinden çok farklıdırlar. Çağımız intranet dalgasını yakalayıp, ondan verim alma çağıdır. Aksi halde, örgütün LAN ortamına bağlı kalınması durumunda ağda dengesiz hareketlenmeler ve düşük performanslarla karşı karşıya kalmak kaçınılmazdır. Intranet sigortacılık işletmesi-

nin dağınık bilgi işlem ortamlarını düzenleyebilecek bir araçtır. Çünkü bu sistem basit, düşük maliyetli enformasyon hareketleri, veri toplama ve paylaşımı temeline dayandırılmıştır.

Intranetler için geliştirilmiş groupware uygulamaları sadece örgüt personelinin birbiri ile hızlı şekilde haberleşmesini sağlamakla kalmadığı gibi aynı zamanda fikir alışverişinde bulunmalarını veya bir ekip halinde çalışmalarını olanaklı hale getirmektedir. Böylelikle personelin beyin gücünden maksimum şekilde yararlanmak kaçınılmaz hal almaktadır.

Benzer uygulamalar sayesinde kullanıcıların ziyaret ettiği Web sayfalarının kaydını tutarak diğer ekip elemanlarının araştırabileceği bilgi bankalarını kurmak mümkündür. Bu da araştırma çalışmalarının verimini artırır. Ayrıca örgüt genelini ilgilendiren evrakları Web ile erişilebilir hale getirecek personelin özlük hakları vb. konulardaki bilgilere anında erişim imkânı sağlar.

Intranetin altyapısı her ne kadar WWW aracılığı ile Internet'e benziyorsa da stratejik planlar açısından aralarında farklar bulunmaktadır. Örneğin, Internet'te bir sayfa açarak ziyaretçileri mümkün olduğu kadar o sayfada tutmak ve bağımlı kılmak, pazarlama stratejisi açısından önem teşkil etmektedir. Benzeri sayfa intranet üzerine yerleşti-

<sup>37</sup> Vasos; a.g.e., s.240-260

rildiğinde ziyaretçiler için sıkıcı ve abartılı gelebilir. Çünkü intranetler reklâm faaliyetlerini gerçekleştirmek için değil, örgüt dahilindeki enformasyonu akıcı kılmak için kurulmuşlardır.

Kurumsal Web server kimlik denetimi ve güvenlik özelliklerinden bazıları intranet üzerinde oldukça sınırlı bir kullanıma sahiptir. Geleneksel olarak, online sigortacılık-bankacılık gibi kamusal hizmetler için üst düzeyde güvenlik özellikleri, şifreli iletişim ve uygulama düzeyi güvenlikten oluşan bir kombinasyona bağlı bulunmaktadır.

Intranet kullanımını yoğunlaştırmak için kurum içinde mesaj ve grup iletişim sisteminden yararlanmak etkileyici bir strateji olabilir. Intranet üzerinde herkesin kullanabileceği, basit tasarımları ve formları otomatik olarak e-mali ile göndermeye ya da bir veri tabanına atamaya yarayan birçok yazılımlar mevcuttur. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi şemsiyesi altında bulunan kalite çemberlerini enformasyon teknolojisi desteği ile gerçekleştirmenin temel yollarından biri de intranet üzerinde tartışma gruplarını oluşturmaktır.

### 4.3. Extranet

Uluslararası bir ortamda bilgiye ulaşma ve iletişim faaliyetlerini en kolay şekilde ye-

rine getirmek için Internet, örgüt içerisindeki modern ve pratik bilgisayar ağı için intranet kullanımının gerekliliği ifade edilmiştir. Intranetler dahili bir network sistemi yapısına sahip olduğundan bağımsız (üçüncü şahıslarla bağlantısı olmayan) örgütler için idealdir. Franchise, barter, bayilik, iş ortaklığı gibi sistemlerin yoğun olduğu bir çağda bağımsız örgütlerin rekabette daha zayıf düzeyde olma ihtimalleri yüksektir. Extranetlerin kullanımı için verilen en büyük örnek ise iş ortaklığı temeline dayalı olan sigortacılık sektörüdür.

1996 yılının son aylarından itibaren çoğu yazılım geliştiren ve network hizmetleri sağlayan işletmeler Internet ve intranet uygulamalarından sonra extranet uygulamalarını da gerçekleştirmek için çalışmışlardır. Enformasyon toplumunda extranetler, özellikle Kuzey Amerika'daki sigortacılık işletmelerinde olduğu gibi iş ortakları ile sürekli bilgi alışverişinde olan şirketlerin intranetlerini dışa açma alternatiflerinden biri olarak giderek ön plana çıkmıştır.

Extranet, özellikle bağımsız çalışmayan işletmelerin ve kurumların kullanması gereken bir network teknolojisidir. Çünkü network endüstrisinin en son geliştirilmiş teknolojik alanı olan extranetler, firma intranetlerinin iş ortakları, müşteriler ve bayilerin ortak kullanımına açılması anlamına

gelmektedir. Günümüz intranetlerinin en stratejik uygulamalarının extranetler olduğu bir gerçektir.

Herhangi bir Web ya da network tabanlı bir intranetin güvenlik sistemi ile extranetlerin güvenlik sistemleri arasında birçok farklar bulunmaktadır. Extranetlerde kimlik denetimi ve özel bilgilerin gizliliği sistem açısından kritik bir öneme sahipken, network tabanlı intranet uygulamalarında oldukça az önemli olup, standart Web merkezlerinde ise pek önemli değildir.

Kısa adıyla DARPA olarak adlandırılan Defence Advanced Research Project Agency'nin (ABD-İleri Savunma Araştırma Projeleri Teşkilâtı) geliştirdiği extranet ise özelleşmiş uygulama modeli temeline dayalıdır. Bu extranet ile çalışma komitelerine online iletişim imkânı sağlanmaktadır. Extranet kurulmadan önce komiteler politikalarını geliştirme çalışmalarını sırasında geleneksel iletişim için milyonlarca dolar harcamalarına rağmen, günümüzde extranetlerle sanal görüşmeler gerçekleştirmektedirler. DARPA yetkililerinden alınan bilgiye göre yalnızca sistem geliştirme çalışmalarından 1.5 milyon dolar tasarruf edilmiştir.

Extranetler hem kurumsal hem de iş ortakları ile bağlantıyı sağlamaktadır. Örneğin çalışanların network sisteminin içeriği ile iş ortaklarının ya da



müşterilerin içerikleri farklı olacaktır. Öyle ki farklı iş ortaklarına yönelik farklı içerikler sunmak mümkündür. Bu sebeple, farklı içerikleri inceleyen Bort'un belirlediği modeller şunlardır:<sup>38</sup>

**Güvenli intranet erişimi modeli:** Firmaların en çok tercih ettikleri bir model olup, karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu modelde firmanın intranetine Internet üzerinden erişim imkânı sağlanır. Kullanılan teknoloji ile elektronik posta, HTML ve telnet gibi güvenliği önemli olan araçlar ve sunucudan sunucuya yansıtılacak olan bir dizi hareket işleminde yararlıdır. Gerekirse firmanın intranetine Internet olmaksızın da erişmek mümkündür.

**Elektronik ticaret modeli:** Bu model de yaygın olarak kullanım alanına sahiptir. Genellikle firmadan müşteriye bağlantı temeline dayalıdır. Elektronik ticaret sitelerindeki güvenlik ve ağ mimarilerinin kullanıldığı bu modelde ticari hareket işleme uygulamaları mevcuttur. Sistemler arasındaki iletişimde şifreleme ve şifre çözme işlemleri için SSL (Secure Sockets Layer) protokolü kullanılmaktadır. Maliyet tasarrufu nedeni ile küçük ve orta boy işletmeler bu modeli tercih etmektedir. Siparişlerin elektronik olarak verilmesi, hesap ve satın alma işlemleri-

nin bu yolla yapılması, modeli daha da çekici kılmaktadır.

**Özelleşmiş uygulama modeli:** Çok sayıda iş ortağı ile çalışmanın zorunlu olduğu ve güvenliğin önemli olduğu ortamlar için ideal bir model konumundadır. Fazla güvenlik planlaması gerektirmemesine rağmen, kuruluşun intraneti için çok düşük düzeyde güvenlik riski içermektedir. Bu model, temel kimlik denetimi tekniğine dayalı olarak çalışabileceği gibi çok daha yüksek güvenlik gerekmesi durumunda geliştirilmiş SSL protokolü ile desteklenebilir.

**Basit extranet modeli:** Güvenliğin fazla önemli olmadığı ortamlar için uygun bir modeldir. Basit şifre korumaları ile oluşturulan sitelere çok sayıda müşteri ve iş ortağının ulaşması için idealdir.

### 4.3.1. Extranetin Avantaj ve Stratejileri

Extranetler, sigorta hizmeti veren işletmelerin iş ortakları ile elektronik bağlantılar kurarak yeni pazarlar açma, maliyetleri düşürme ve teknoloji karmaşıklığını giderme konularında destek sağlamalarının yanında kullanıcıların iş yapma biçimlerini kolaylaştırdığından, verimliliğin artmasında yardımcı olurlar. Extranet ile şirket çalışanları ve iş ortakları Internet teknolojilerini iletişim, işbirliği ve ticari faaliyet amaçlarında güvenli olarak kullanabilirler.

Extraneti kurmak için öncelikle ortak kullanıma ve erişime açılacak verilerin belirlenmesi gerekir. Örneğin, müşterilerin sipariş statülerinin izlenmesi için online satın alma ve envanter sistemlerine erişim imkânı verilebilir. Bu ise kalite şemsiyesi altında bulunan "tam zamanında üretim" (JIT) anlayışının destekleyicisidir.

Bir extranetin oluşturulması, firma ile iş ortakları arasında büyük çaplı organizasyon planlamalarının ve uygulamalarının gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal veri tabanına erişimin kolay olması nedeniyle uygulamalar ve firmanın diğer önemli verileri firewall yazılımlarını kullanılarak ya da veri şifreleme tekniklerinden yararlanarak korunmalıdır.

Örgütlerin extranetten yararlanarak maliyetlerden tasarruf etmeleri mümkündür. Çünkü siberuzayda sanal seyahatler yapılabileceğinden klasik seyahatler azalır, evden çalışma uygulamaları artarak uzaktan çalışmaya farklı bir boyut gelebilir. Bunun yanında, uzaktaki kullanıcılar, yerel Internet servis sağlayıcıları aracılığı ile extranetlere erişebilirler.

Intraneti iş ortaklarına doğru genişletmek ile bu görevi bir başkasına devretmek arasında büyük bir farklılık bulunmaktadır. Önemli olan gereksinimlerin yerine getirilip getirilmemesi ve gerekli

<sup>38</sup> Julie Bort: "Extranet", Networkworld, 1998/6

güvenlik önlemlerinin alınıp alınmamasıyla ilgilidir. Bir firmanın intranetini iş ortaklarıyla birlikte bilgi paylaşımı yapmak için düzenlemesi ve birer extranet haline getirmesi durumunda pazarlama planlarından ürün geliştirme girişimlerine ve müşteri destek sistemlerine kadar bir çok hususun yeni baştan düzenlenmesi gerekebilir.

Sıralanan bu stratejiler arasında en önemlilerinden biri ise extraneti kullananların sisteme bağımlı olmalarını sağlamaktır. Extranet maliyeti ne kadar fazla olursa olsun, güvenlik ne kadar güçlü olursa olsun, kullanıcıların bağımlılığı yoksa bir şey ifade etmez. Bu sebeple kapsamlı ve önemli bilgileri içeren, ürün siparişlerini kolaylaştıran, ürün bilgilerini zamanında ve yerinde sunan bir extranet oluşturarak bağımlılık stratejisi gerçekleştirilmelidir.

## 5. Sonuç

Son yıllarda bilgi ağlarında yaşanan önemli gelişmeler, organizasyonları ve yönetim uygulamalarını etkilemiş ve sonucunda sanal örgütlenme doğrultusunda harekete geçirmiştir. Sanal organizasyon kavramı, her boyuttaki örgütlerin özellikle uluslararası platformda varlık gösterebilmeleri için dikkate alınmaları gereken bir örgüt şeklidir.

Hızla gelişen, büyüyen ve küreselleşen iş dünyasında

hızlı, doğru ve akılcı kararlar alabilmek için giderek daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bilgiye en az maliyetle en hızlı şekilde ulaşmak yoluyla rekabet avantajlarını sürdürerek işletmede güç kazandırmanın yeni bilgi, iletişim ve ticaret aracı olarak Internet görülmektedir. Önceleri savunma amaçlı askeri projelerde, çabuk ve kolay iletişim sağlamak amacıyla geliştirilen ancak daha sonra akademik, ticari ve iletişim amaçlı olarak kullanılmaya başlanan bu elektronik ortam günümüzde çok uluslu bir bilgi, iletişim ve ticari araç haline gelmiştir. Özellikle sigorta işletmelerinin bir yandan kalite, maliyet, rekabet, zaman tasarrufu gibi sorunları çözmeleri, diğer taraftan da giderek artan müşteri beklentilerini daha etkin bir şekilde karşılama gereklilikleri bu ileri teknolojiyi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Enformasyon toplumuna katılma ve bu alanda sürekli iyileştirmeyi benimseyen sigortacılık sektöründeki örgütler, sanal ortamların en kapsamlısı olan Internet, intranet ve extranet üzerinde sanal örgütlenme faaliyetlerini de kalite anlayışı içerisine dahil etmişlerdir. Ancak, böyle bir ortamda geleneksel stratejilerle yetinmek pek uygun değildir.

Önceleri, Internet üzerinde faaliyet göstermek, rekabette bir adım önde olmak için yeterliyken, günümüzde bilinçli örgütlerin birçoğu ağda varlık

gösterdiğinden, güçlü kalabilmek için etkili stratejilere gereksinim vardır. Ancak, hâlâ birçok işletme ve hükümetler Internet'i ve önemini kavrayamadıklarından, gelişemekte ve çağın toplumu olan, enformasyon toplumunu yakalayamamaktadırlar. Benzer olarak, bazı örgütler ise Internet'in önemini farkında olmalarına rağmen, yaşam gösterdikleri ülkenin teknolojik ürünlerinin yetersizliğinden dolayı, bu ağdan etkili olarak yararlanamamakta ve rekabet güçlerini kaybetmektedirler.

Sanal örgütlenmede etkili rolü olan Internet'in özelliğini artıran birçok araç bulunmaktadır. Web site, bunların arasında en önemlilerindedir. Web site, sigortacılık sektörünün Internet'te pazarlama, ticaret, ar-ge, eğitim, duyuru, başvuru ve satış faaliyetlerinin yapıldığı birimdir. Web merkezleri konusunda yapılan rasyonel stratejiler ile rekabette güçlü olmak, maliyetleri düşürmek, müşteri taleplerine ulaşmak, ticaret hacmini artırmak kaçınılmazdır.

Sanal ortamlarda da karşılaşılan birçok problem vardır. Bunlardan en önemlisi de domain kaydı konusu olup, bu durum ile ilgili yakın gelecekte daha da büyük problemlerin doğması beklenmektedir. Bu sorunun ana sebebi ise Internet'te uluslararası anlamda, alan adresi mülkiyeti işlemi için resmi bir onaya ihtiyaç duyulmamasıdır. Bir örgütün

adı ya da ürününün markası ile aynı ismi taşıyan dünyanın herhangi bir yerindeki bir başka kuruluş ya da kişi, önce davranarak bu ismi kendi üzerine domain kaydı yaptırabilir. Bu durum, ister tesadüfi isterse kasıtlı olsun sonuçta, işletmenin sanal organizasyon faaliyetlerine zarar verebilmektedir.

Enformasyon toplumunu yakalamada etkili rolü olan network sistemleri, örgütlerin gelişim sürecini artıran, rekabet üstünlüğünü kazandıran, iç ve dış müşteri tatminini sağlayan ve maliyetleri düşüren bir sanal araçtır.

Toplam Kalite felsefesini benimseyen örgütler, siberuzayda en iyi pazarlama karmasını gerçekleştirerek pazarlama faaliyetlerini de kalite anlayışı içerisine dahil etmişlerdir. Ancak, böyle bir ortamda geleneksel stratejilerle yetinmek pek uygun değildir.

“Siberuzay” deyince akla doğrudan Internet gelmesine rağmen, Internet dışında da birçok önemli sanal organizasyon teknolojisi de bulunmaktadır. Intranet ve extranet, Internet protokolü teknolojisi- ne uygun, ancak kullanım alanları farklı bilgi ağlarıdır. Intranet, kurum içerisindeki network yapısını ihtiva ederken; extranet, iş ortakları, bayiler, barter grubu vb. örgütleri bir araya getiren bir sistemdir. Intranet ve extranetin özellikle problem çözme ve kararlara katılma, iç müşteri bilgi siste-

mini gerçekleştirme, doküman alışverişi, her türlü yazışma, güvenli bağlantı kurma, sosyal hizmetler ve beyin fırtınası faaliyetlerini gerçekleştirmede rolleri büyüktür.

Bu nedenle, enformasyon toplumunu yakalamayı ve rekabette güçlü olmayı hedef edinen sigortacılık sektöründeki örgütlerin, kendilerine ve iş ortakları ile bağlantıyı sağlamada en uygun olan bilgi ağını kurmaları gerekmektedir. Günümüzde, örgütlerin bütün işlemlerinin en hızlı, pratik ve güvenli şekilde gerçekleşmesine yardımcı olacak sistem intranettir. Aynı şekilde extranet, örgütlerin dışarı açılmalarını sağlayan 21. yüzyılın teknolojisidir.

## **Selçuk Burak Haşiloğlu** **Araştırma Görevlisi** **Gazi Üniversitesi** **Sosyal Bilimler Enstitüsü**

### **Kaynakça**

- Akkavuk, E.B. (1997) *Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*
- Barron, B., Ellsworth, J.H., Savetz, K.M. (1998) *Çev. Bahar, N., Türkmen, D., Internet Unleashed, Sistem Yayıncılık, İstanbul*
- Bort, J. (1998) *“Extranet”, Networkworld, 1998/6*
- Davidow, W.D., Malone, M.S.

(1995) *Çev. Küpüşoğlu, M., Sanal Şirket - Şirketlerin Yeniden Yapılanması ve 21. Yüzyıla Hazırlık, Koç Unisys Yayınları 1, Seçil Ofset, İstanbul*

- Garvin, D.A. (1993) *“Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, July-August 1993*
- Goldman, S.L., Negel, R.N., Priess, K. (1995) *Agile Competitors and Virtual Organizations, Van Nostram Rainhold, New York*
- Handy, C. (1996) *“The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders” The Leader of the Future, Editors: F. Hessebein, M. Goidsmith and R. Beckhard; Jossey - Bass Publishers*
- Haşiloğlu, S.B. (1999) *Elektronik Ticaret, Türkmen Yayınevi, İstanbul*
- Johnson, G. (1998) *Çev. Evren, A., “2000’de E-Ticarete 400 Milyar Dolar”, Computerworld, 1998/4*
- Koçel, T. (1999) *İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul*
- Özger, O. (1998) *“Elektronik Ticaret”, Networkworld, Ocak 1998*
- Pitter, K., Amato, S., Callahan, J., Kerr, N., Tilton, E. (1995) *Çev. Ulus, T., Herkes İçin Internet, McGraw Hill, Literatür, İstanbul*
- Saks, G.A. (1998) *“Nortel”, Future’s Technologies, 1998/6*
- Settles, C. (1996) *Çev. Şahin, H., Siberpazarlama Başarısının Esasları, Sistem Yayıncılık Mat. San. ve Tic. A.Ş., İstanbul*
- Solimain, F., Gide, E. (1997) *“Impact Of Internet Based E-Commerce On Manufacturing And Business Operations”, Inet-Tr’97, Türkiye’de Internet Konferansı, ODTÜ Ankara, 21-23 Kasım 1997*
- Vassos, T. (1996) *Strategic Internet Marketing, Business Computer Library, Que*
- Vaughan, S.J. (1997) *“Intranet”, Internet World Tr, 1997/4*
- Yıldırım, B. (1997) *“Internet’te Ticaret”, Internet World Tr, 1997/7*
- Zimmerman, J., Mathiesen, M. (1998) *Marketing The Internet, Maximum Press*

# Yabancı Basından HABERLER

## *Sigortacılıkta Irk Ayrımı*

**"Bu durum, sigortacılıkla ilgili herkes için çok büyük bir utanç kaynağıdır."**

Ulusal Sigorta Komisyonerleri Birliği (National Association of Insurance Commissioners - NAIC) Başkanı ve Kentucky Sigorta Komisyoneri George Nichols, Amerika Birleşik Devletleri hayat sigorta piyasasında rizikoların ırk ayrımı esasına göre değerlendirilmekte oluşunu bu şekilde ifade etmektedir. Bu durum, sadece utanç kaynağı olmakla kalmayıp, ilgili sigorta şirketlerinin, siyah ırktan sigortalılara milyonlarca dolar ödeme yapacak olmalarının yanı sıra sigorta endüstrisinin kamuoyu nezdinde zaten pek de iyi olmayan imajına önemli bir darbe vuracaktır. 1964 yılında ortadan kalkmış olması gereken bu uygulamaya karşı ancak bugün harekete geçilmesi, devletin

denetim sisteminin ne derece etkili olduğu konusunda soru işaretleri doğmasına neden olmuştur.

Hayat sigortacıları, 1940'lı, 1950'li ve 1960'lı yıllarda, genellikle cenaze masraflarını karşılamak üzere, "endüstriyel hayat poliçesi" adı altında düzenlemiş oldukları poliçeleri siyah müşterilerine daha yüksek primle satmaktaydılar. Söylendiğine göre, o zamanlarda sigorta acenteleri siyah ve beyaz müşterileri için iki ayrı fiyatlandırma listesi bulundurmaktaydılar. Siyahlar için uygulanan fiyatlar, bazı durumlarda, beyazlara göre %30 fazla dahi olabilmekteydi. Bu uygulama, Medeni Haklar Kanunu'nun (Civil Rights Act) 1964 yılında kabul edilmesinden sonra kaldırılmış, ancak, sigorta şirketleri, Kanun'un kabul edilmesinden sonra, ırkçılık esasına göre poliçe dü-

zenlemeyi durdurmakla birlikte, yürürlükteki bazı poliçelerde herhangi bir değişiklik yapmamışlar ve bir çok siyah sigortalı, bugüne kadar farklı tarifeye göre prim ödemeye devam etmişlerdir. Denetim açısından yıllarca geçebilmiş olan bu poliçeleri yürürlükten kaldırmak üzere ancak bu yıl harekete geçilmektedir.

Sigortalılara, ırklarından dolayı farklı prim uygulaması, bu konuyla ilgili olarak açılan bir hukuk davasıyla ortaya çıkmıştır. Sigortalılar, sigorta poliçelerindeki primlerin gerekenden fazla olduğu iddiasıyla avukatlara başvurmuşlardır. Avukatların yapmış oldukları araştırmalarda, endüstriyel hayat poliçesi olan siyah sigortalıların, beyazlara göre daha fazla prim ödemekte oldukları belirlenmiştir. Bu durum, Florida'da sigorta ile ilgili resmi yetkililerin (Florida

Department of Insurance) dikkatine sunulmuş ve ilgili resmi kuruluş da, davada adı geçen sigorta şirketlerini soruşturmaya başlamıştır.

Farklı prim uygulayan sigorta şirketlerinden bazılarının bir çok eyalette sigortalısı olduğu ortaya çıktıktan sonra NAIC, endüstriyel hayat poliçesi yazmakta veya geçmişte yazmış olan hayat sigorta şirketleri hakkında ülke çapında bir soruşturma başlatmıştır. Bu senenin yaz döneminde yapılan toplantısında da NAIC, ırk ayrımı esasına göre yapılan fiyatlandırmanın son defa olarak ve kesinlikle ortadan kaldırılmasını öngören bir karar almıştır. Bu karar, sigorta ile ilgili tüm resmi kuruluşlara, kendi yetki bölgelerinde bulunan hayat sigorta şirketlerinin faaliyetleri hakkında soruşturma yapma yetkisini vermektedir. Florida ve Georgia, bu gelişmelerden en fazla etkilenen eyaletler olmuştur. Bu eyaletlerin sigorta komisyonerleri, 33 hayat şirketine faaliyetlerini durdurma talimatı çıkarmışlardır. Bu sigorta şirketlerinin tamamı, ırk ayrımı esasına göre fiyatlandırma yapmakla itham edildikleri için değil, sadece, endüstriyel hayat poliçesi satmış veya satmakta oldukları için böyle bir talimat almışlardır ve her iki eyaletteki resmi yetkililer, sigortalının ırkına göre fiyatlandırılan bütün poliçelerin tespitine çalışmaktadırlar.

Bu olayla ilgili sigorta şir-

ketlerinden biri, American General Life and Accident Insurance şirkettir. Yetkililerin yapmış oldukları soruşturma ve eldeki bilgiler sonucunda ilgili şirket, 7.5 milyon dolar cezanın yanısıra tüm ülke çapındaki sigortalılarına 206 milyon dolar ödemek zorunda kalmıştır. Bu sigorta şirketi, ırk ayrımına dayanan fiyatlandırma politikası nedeniyle bugüne kadar sigortalılarına ödeme yapmak zorunda kalan ilk şirket olmuştur, ancak bu sayı daha da artabilecektir. Davada adı geçen 4 büyük sigorta şirketinden daha, tüm ülke çapındaki sigortalılarına ödeme yapmaları için yakın bir gelecekte talepte bulunulacaktır. George Nichols'a göre, halihazırda ırk ayrımı gözeterek fiyatlandırma yapmakta olan 15 kadar sigorta şirketi bulunmaktadır.

American General Life and Accident Insurance şirketi, siyah sigortalılara yüksek prim uygulamasının kasıtlı olarak yapılmadığını ve bu poliçelerin varlığından da haberi olmadığını ileri sürmüştür. Şirket, sorunlu poliçelerin, bu poliçeleri düzenlemiş olan küçük şirketin satın alınması nedeniyle kendi portföyüne dahil olduğunu ileri sürmektedir. Bu poliçelerin varlığının ortaya çıkmasından sonra American General şirketi, ilgili tüm tarafların razı olacağı bir çözüme kesinlikle hazır olduğunu ifade etmiştir.

American General'in, vakit

geçirmeksizin 213.5 milyon dolar gibi yüksek bir maliyete rağmen hemen çözüme gitmesi, şirketin imajını koruduğu gibi denetçileri de etkilemiştir. George Nichols şöyle söylemektedir: *"Halkın gözünde şirketin çok kötü bir duruma düştüğü açıktır, ancak şirketin büyük iş kaybına uğradığı fikrinde değilim. Ayrıca, bu şirket açık bir şekilde faaliyette bulunmaktadır ve doğru olanı yapma çabası nedeniyle piyasada kendisine karşı herhangi bir olumsuzluk söz konusu değildir. American General, sorununu çözmek amacıyla masaya çok büyük paralar koymuş ve geçmişteki ayrımcı davranışlarını düzeltmek amacıyla, sigortalılar için en iyi olanı yapma düşüncesini gerçekleştirmiştir. Sigortalıların geçmişteki mağduriyetlerini gidermek ve daha geniş bir perspektifte yardımcı olmak amacıyla şirket bir adım atmıştır"*.

American General şirketinin bu davranışı, şüphe altındaki diğer hayat sigorta şirketleri için de bir örnek oluşturmuştur. Sigorta şirketinin çabuk hareket ederek sigortalılarının mağduriyetini gidermesi, denetçilerde, sigortalılarda ve hissedarlarda, diğer şirketlerin de aynı şekilde davranacaklarına dair bir beklenti yaratmıştır. Şartlar, sigorta şirketlerinin kendileri için olumsuz olan kararlara karşı mücadele etmek ve ödemedene kaçmak için hiç de elverişli

değildir. Ancak, şirketler, kendi isimlerine zarar verebilecek bu tehlikeden ellerinden geldiğince uzak durmaya çalışacaklardır. George Nichols, şimdi herkesin, diğer sigorta şirketlerinden de aynı davranışı beklediğini söylemektedir.

American General şirketinin soruna hemen çözüm getirmesi, George Nichols'ü etkilemiş olsa da, bu poliçelerin varlığından haberi olmadığı şeklindeki savunma, fazla inandırıcı olamamıştır. O'na göre, American General, bu poliçeleri düzenleyen şirketi satın aldığı sırada sorunu ortaya çıkarmalıydı. George Nichols, *"Benim sorunum şu: Siz bana bir portföy aldığınızı ancak bu portföyü idare eden kişinin, gelirlerin nereden geldiği konusunda bir değerlendirme yapmadığını ve bazı poliçelerdeki farklılıkları görmediğini söylemek istiyorsunuz. Ben burada, neden acaba hiç bir soru veya inceleme yapılmadığı konusunda şüphe etmek zorundayım. Biz soruşturmaya başladığımız sırada, şirket içerisinde bu işin nasıl yapıldığı konusunda bilgi sahibi olduğu açıkça belli olan bazı kişiler bulunmaktaydı"* demektedir. Ayrıca, şirketin bu durumu gizlemek konusunda herhangi bir çaba göstermemiş olmasına da hiç bir açıklama getiremediğini ilâve etmektedir.

Bu olayda projektör altında olan, sadece sigorta şirketleri değildir. Denetçiler de bu olay ortaya çıktıktan sonra büyük

sıkıntılar yaşamışlar ve problemi kısa süre içerisinde çözemedikleri için yoğun eleştiri almışlardır. Nichols, uygulamanın 2000 yılında hâlâ devam ediyor olması ve özellikle, bunun bir çok ırkın ve kültürün bir arada yaşayabildiği Amerika Birleşik Devletleri'nde meydana gelmesinin denetçiler için önemli bir sıkıntı kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

Bu sorunun 12 yıl önce çözülmüş olması gereği, yetkililer için daha fazla sıkıntı kaynağı olmaktadır. Primlerin ırklara göre tespit edilmesi konusu 1988 yılında ortaya çıkmış, ancak denetçiler sorunu çözmek üzere hiç bir şey yapmamışlardır. Nichols, her eyaletin bu sorunla ilgilenmesi üzerine bir karar alındığını, ancak hiç bir eyaletin soruna bir çözüm getiremediği için bugün yine ortaya çıktığını, 1998 yılında yaklaşık 9 şirketin, sigorta primlerini ırklara göre belirleyerek poliçe düzenlemiş olduklarını ileri sürmektedir. Ancak, denetçilerin bu konuya 12 yıl önce neden gereken önemi vermemiş olmaları hala gizliliğini korumaktadır. Nichols, denetçilerin konu hakkında bilgi sahibi olduktan sonra neden hemen harekete geçmedikleri konusunda hiç kimsenin kendisine yeterli bir açıklama yapamadığını söylemektedir.

Bazı gözlemciler, denetçi kurumların, faaliyetleri için yeterince kaynak ayırmadıkları

iddiasında bulunmaktadır. Bu yılın Ağustos ayında Amerika Tüketici Federasyonu'nun (Consumer Federation of America) yapmış olduğu bir çalışma raporu yayınlanmıştır. Bu raporda, 12 yıl önce, resmi kuruluşların harcamaları ile ilgili bir ölçü tespit edildiği ve bir resmi kuruluşun, sigorta prim vergilerinden kaynaklanan gelirlerinin en az %10'unu faaliyetleri için harcaması gerektiği belirtilmiştir. Ancak, söz konusu çalışmaya göre 37 eyalet, bu harcama düzeyinin altında kalmaktadır. Raporu yazan Robert Hunter'a göre, denetim kuruluşlarının gereğinden az harcama yapmaları, ırk ayrımcı poliçelerin denetimden kaçmasının nedenlerinden biri olabilir.

Ancak, George Nichols bu fikre karşı çıkmaktadır. Nichols *"Resmi kuruluşların gereğinden daha az harcama yaptıkları konusunda bir rapor var, diğer taraftan, daha fazla kaynağa sahip olmak isteyen bir çok resmi kuruluş var. Bu durumun bir sorun olmadığını ima etmek istemiyorum çünkü bu gerçekten bir sorun. Bir çok kuruluşun, sorumluluklarını gereğince yerine getirebilmek için daha fazla gelire ihtiyaç duydukları açıkça ortadadır. Ancak, denetim harcamalarının yetersiz olması ve sorunlu poliçelerin denetimden kaçması birbirinden tamamen ayrı konulardır"* demektedir.

Nichols'e göre denetçilerin bu sorunun varlığını hemen

farkedememelerinin bir nedeni piyasayı kontrol sisteminden kaynaklanmaktadır. Denetçiler, ilgili şirketin belli sayıda poliçesini denetime almakta ve bu poliçelerin fiyatlarının, ilgili sigorta bölümünün kayıtlarındaki fiyatlarla uygun olup olmadığını kontrol etmektedirler. Denetçilerin ayrımı farkedebilmelerinin tek yolu, şans eseri örnek olarak aldıkları poliçeler içerisinde farklı ırklardan olup aynı meslek, aynı yaş ve aynı adreste oturan iki kişinin bulunmuş olmasıdır.

Sigorta poliçelerindeki ırk ayrımı sorununun bugüne kadar çözülememiş olması, Nichols ve denetçileri, sorunu bu kez ortadan kaldırmak konusunda daha kararlı hale getirmiştir. Nichols, "1988 yılında olay ortaya çıktığı zaman eyaletlerdeki resmi yetkililerin soruna yeterince ilgi göstermemeleri nedeniyle şimdi biz, ileride yeniden ortaya çıkması için konunun çok daha derinine inmeye gayret etmekteyiz. İlgili tüm eyaletleri soruşturmanın kapsamına alabilmek için çok çalıştık ve şimdi denetçiler, bu sorunla ilgili olarak çalışmalarını sürdürmektedir" demektedir.

Uygulanan fiyatlardaki ırkçı yaklaşımın baştan sona adaletsiz olması, ırkçılığı ortadan kaldırmak konusunda büyük bir çaba içerisinde olan kampanyanın en büyük itici gücü olmaktadır. Bunun tam bir ırkçılık olduğunu söyleyen Nichols, bazı şirketlerin, si-

yahların beyazlara göre daha kısa ömür beklentileri olduğu için yüksek prim uyguladıkları şeklindeki savunmalarını reddetmektedir. Nichols, bu poliçelere, aktüaryal ve para getirisi olarak bakıldığında, farklı fiyat uygulamasının hiç bir aktüaryal esası olmadığını ileri sürmektedir.

NAIC'in, sigortacılıktaki ırk ayrımcı yaklaşımları ortadan kaldırmak konusundaki kararlılığı, ayrımcı davranan sigorta şirketlerinin mağdur sigortalılarına ilave prim iadesinde bulunacağı anlamına gelmektedir. Florida ve Georgia'da, olaya karışmış olan sigorta şirketleri için çıkarılan faaliyet durdurma talimatlarının çokluğu, denetçilerin, suçluyu ararken kaldırmadık taş bırakmadıklarını göstermektedir. Irk ayrımcılığı yapan diğer sigorta şirketleri de muhtemelen American General şirketinin akıbetine uğrayacaktır.

Ancak, geçmişte sigortalılarına farklı fiyat uygulayan sigorta şirketlerindeki sorunun American General şirketinde olduğu gibi mi halledileceği ve American General şirketinin yaptığı ödemelerin, diğer şirketlerin sorumluluğunu belirlemek açısından bir ölçü olup olmayacağı konuları henüz açıklık kazanmamıştır. Nichols, denetçilerin her şirketin durumunu ayrı ayrı değerlendireceklerini söylemekte ve şunları ilâve etmektedir: "İlgili şirketlerin durumu belirlenirken,

*fiyatlamasının ne zaman yapıldığı, nasıl oluşturulduğu, uygulamayı durdurup durdurmadıkları ve bu uygulamalardan kaç yıl için sorumlu tutulabilecekleri esas alınacaktır".* American General olayındaki bazı hususlar diğer sigorta şirketleri için söz konusu olmaktadır ki, bunlar, ilgili şirketlerin geri ödeyecekleri miktarların belirlenmesinde etkili olmaktadır; örneğin, ayrımcı poliçelerden elde edilen primlerin devletin fonlarında tutulmuş olması önemli bir noktadır. Ancak, bütün davaları birleştiren ortak bir özellik vardır ve bu da fiyat belirlenmesinde ırkçı davranılmış olunmasıdır.

İlgili sigorta şirketlerinden söz konusu paraların geri alınacağı ve Amerika Birleşik Devletleri sigortacılık sektöründeki ırkçılık sorununun nihayet halledileceği konusu artık açıkça ortadadır. Denetçilerin daha yapacak çok işi olmasına ve kayıtları incelenecek bir hayli sigorta şirketi bulunmasına rağmen, NAIC'in amacı, bu işi 2000 yılı sonuna kadar bitirmektir. Ancak o zaman, Amerika Birleşik Devletleri hayat sigorta endüstrisi, ırkçılığı geçmişte, maddi manevi tüm zararlarını da arkasında bırakabilecektir.

**REACTIONS**  
**Kasım 2000**