

TÜRK MUHASEBE UYGULAMASI VE ULUSLARARASI MUHASEBE

Prof. Dr. Fahir BİLGİNOĞLU
İ.Ü. İşletme Fakültesi

I — GİRİŞ

Çift yanlı defter tutma sistemi olarak ortaya çıkan muhasebe, yüzyıllar boyunca pek çok evreden geçmiş ve günümüzde tüm ülkelerin ekonomik yaşamında vazgeçilmez bir yer almıştır. Muhasebe, ölçme, değerlendirme ve bir finansal yapı hakkında bilgi alış verişini sağlar. Muhasebe, toplumun gereksinmelerine cevap verebilmek için, sürekli içinde bulunduğu toplumun değişen koşullarına uyum sağlamaya çalışmış ve ulusal muhasebeler oluşmuştur. Muhasebe, kurama dayalı teknik yönü bir yana bırakılırsa, envanter çıkarma, ticari defterlerin tutulması, mali tabloların düzenlenmesi ve denetlenmesi gibi bir takım yükümlülüklerin yerine getirilmesi "zorunlu ilke ve kuralları" gerektirir; çünkü, muhasebeyle ilgilenenlerin korunması ancak bu yolla olur. Diğer bir anlatımla, muhasebeden çıkarı olanların beklentilerine cevap vermeye çalışan muhasebe, söz konusu ilgililerin çıkar ve haklarını korumalıdır. Çıkar ve hakların düzenlenmesi ise hukuk ile olur. Tacir, alacaklı, küçük ortak, yatırımcı gibi kişilerin çıkarları konu olduğundan, özel hukuk içinde bir muhasebe hukukunun oluştuğu görülür.

Muhasebe hukuku bir yasa hukuku olması yanında, bir kazai (içtihad) hukuk niteliğinde olagelmıştır; çünkü, muhasebe hukuku, muhasebe tekniğine ve muhasebe kuramına dayanır. Bu nedenle, maddi içeriği ile çok genel olan yasalar, tüm ekonomik olayları içeremez. Ancak çıkar çatışmaları oldukça, kazai yorumla bir norm oluşturulması gerekir. Konunun önemi, ancak önemli yargı ile kararları gerekçeleri ile, bilirkişi raporları arasındaki zıtlıkla veya iddia ile son aylarında

yaşanan bir örnek olay bu açıklamaları somutlaştırabilir: Acaba iddia edildiği gibi, bir bankada günlük ortalama 500 milyar TL. (yaklaşık 10 milyon dolar) nakit bulundurulması ve hiçbir şekilde değerlendirilmemesi, "emniyeti suistimal mi" yoksa savunulduğu gibi, ödemeler için tutulması gereken miktarları ancak mı karşılamaktadır? Fonların ortaklık aleyhine kullanılarak, dönen varlıkların bağlı menkul kıymet durumuna düşürülmesi (yaklaşık 100 milyon dolar) bir hak gasbı mıdır? İşte bu yazımızda, muhasebe uygulamamızda yaşanan değişimin bir irdelemesi yapılacak ve günümüzde ulusal muhasebelerin, sermaye piyasalarının gerekleri doğrultusunda nasıl uluslararası muhasebe düzeyine ulaşmayı hedeflediği gösterilmeye çalışılacaktır.

Ülkemizde yürürlükte olan müsbet muhasebe hukukunun sermaye piyasası açısından bir irdelemesi yapılırken, ideal hukukla yani olması gereken hukukla (lega feranda) karşılaştırılması gerekir. Ancak bu yolla ulusal hukukumuzun eksiklikleri ortaya çıkabilir.

II — Muhasebe Hukukunun Oluşumu

Tacirlerle ilgili defter tutma ve bilanço çıkarma zorunluluğu, yasal olarak ilk kez Fransa'da XIV Ludwig ile gelmiştir (1673 tarihli Kara Ticareti Ordonası). Yasa tamamen alacaklının korunması amacıyla yönelik olduğundan, konu Ceza Yasası içine alınmıştır. Fransız örneğini izleyen diğer ülkeler, "tacirler" için defter tutma ve bilanço çıkarma yükümlülüğünü hukuk normu haline getirmiştir. Osmanlı'da 1807 tarihli Fransız

Ticaret Kanunu aynen alınarak 1850 tarihinde Kanunname-i Ticaret yürürlüğe konmuştur.

Muhasebe hukukundaki diğer bir gelişme, anonim ortaklık kavramı ile birlikte, bunlarla ilgili yeni muhasebe kurallarının ticaret yasalarına alınmasıdır. Bu bağlamda, 1867, 1907, 1933, 1935, 1949 ve 1943 tarihli Fransız Ticaret Kanunu, 1887 tarihli Alman Ticaret Kanunu, 1881 ve 1936 tarihli İsviçre Borçlar Kanunu, Alman ve İsviçre kanunlarından alınan 1926 ve 1956 tarihli Türk Ticaret Kanunu sayılabilir.

Sermaye piyasalarındaki gelişmelere koşut olarak, muhasebe kurallarının yeniden düzenlenmesi ile, yeni bir dönem başlamıştır; Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu (1965), Ticaret Şirketlerine ilişkin Fransız Kanunu (1966). İsviçre Borçlar Kanunu'ndaki büyük revizyon (1988), ülkemizde 1981 tarihli Sermaye Piyasası Kanunu, 1983 ve 1989 tarihli Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği bu konudaki gelişmelerin örnekleridir.

Muhasebe hukukundaki son gelişmeler ise, Avrupa Birliği gibi entegrasyonların, uluslararası sermaye hareketlerinin, işletme birleşme ve satın almaların gerektirdiği "uluslararası muhasebe" oluşturulması ile ilgilidir. Avrupa Topluluğu'na üye ülkeler, Topluluk Yönergeleri (direktif) doğrultusunda, tek bir pazarın oluşturulması için ulusal muhasebe hukuklarını uyumlaştırmıştır. Aynı şekilde, 1980'li yıllardan itibaren uluslararası muhasebe standartları (IAS) yaygın uygulama alanı bulmuştur.

Defter tutma ve bilanço çıkarmaya ilişkin yasal kurallar tarihi gelişim içinde incelendiğinde, muhasebe hukukunun oluşması, muhasebe kuramındaki gelişmeye ve ekonomik hayata bağlı kalmıştır. Yasa maddeleri ile korunması öngörülen çıkarlar önceleri "tacir, işletme, alacaklı"ya ilişkin özel çıkarlar iken, zamanla, yatırımcı, küçük ortakların çıkarlarını yansıtan "kamu çıkarı" önem kazanmış ve muhasebe hukukunda üst bir kavram olarak "kamuyu aydınlatma" ilkesi benimsenmiştir.

III — Muhasebe Hukuku ve Sermaye Piyasası

Ticaret hukuku, ekonomi hukukunun temel kolu olarak gelişmiş ve tüm ekonomik örgütleri içermektedir. Muhasebe hukuku ise, ticaret hukukundan ayrı bir disiplin olarak, ortaklıklar hukuku içinde özel hukukun bir parçası olarak gelişmiştir. Önceleri bilanço

hukuku olarak tanımlanan muhasebe hukukunun önemli özelliği, muhasebe kuramına ve muhasebe tekniğine bağlı olmasıdır (Karayalçın, s.17).

Özellikle muhasebenin ortaya koyduğu kâr hukuki anlamda bir "semere"dir (Medeni Kanun MD.620); ortaklıklar hukukunda ise, payın malike sağladığı haklar altında "kâr payı hakkı" yer almaktadır (TTK).

Ülkemizde uzun yıllar Ticaret Kanunu'nun genel ilkeleri durumunda olan "açıklık ve doğruluk", "halin icabına göre", "basiretli ve müdebbir tacir" gibi içeriği belli olmayan hukuk kavramlarından, muhasebe ile ilgili hukuk normu oluşturulması beklenmiştir. Bunun bir sonucu olarak da ülkemizde uzun yıllar sermaye piyasası gelişmiştir. Aile şirketi olarak kurulan anonim ortaklıklar bir yana bırakılırsa, 1960 ve 70'li yıllarda yönetime katılmayan ortak (yatırımcı), yatırdığı sermayenin nemasını olan kâr payını alamamıştır. Kârların yüksek olduğu dönemlerde bile, yüksek oranda yedek ayrılarak özkaynak kuvvetlendirilmiş ve kâr payı banka faizleri (% 5-10) düzeyinde tutulmuştur. Bu tür bir kâr dağıtım politikası, alacaklının yararına, yatırımcının zararına- dır. Kâr payı dağıtılması, yönetimde bulunan ortağın da aleyhine gibi görünüyorsa da, bu kişiler yönetim kurulu üyeliği, murahhaslık görevi gibi yollarla ortaklıktan akçeli ve akçesiz avantajlar sağlarlar.

Söz konusu dönemde, döviz kredisi veren Sınai Kalkınma Bankası'nın kredilendirdiği Şirketlerin hisselerini, halka satması, ilk halka açılma örneklerinden sayılmalıdır; bu bağlamda Nuh Çimento, Sifaş, Makine Takım ve Siemens örnekleri sayılabilir; ayrıca 100 bin ortakla kurulan Hastaş, Çinkur ve Fırsan şirketlerinde yaşanan olaylar burada anılabilir. Tüm bu örnekler, ülkemizde 1980'li yılların ortalarına kadar küçük tasarruflu- lardan oluşan yatırımcı grubunun oluşma- masının nedenini gösterir. Halbuki, gelişmiş bir ekonomi ile, gelişmiş bir sermaye piyasası arasında sıkı bir bağ olması, ekonomik bir olgudur. Japon ekonomisinin belirli ölçüt- lerde ABD ekonomisini geride bıraktığı 1988 yılında Tokyo Borsası (Kabutocho), daima dün- yanın bir numaralı borsası olan New York Borsası'nı belirli ölçütlerde de geçmiştir. Eylül 1989 itibarıyla, kote edilmiş 1589 firma, 4.000 milyar dolar kapitilasyon değeri ve günde 1 milyar hisse ciroya ulaşmıştır.

Küçük tasarruflu- dan oluşan yatırımcı gru- bunun ülkemiz açısından önemini ise, yine çarpıcı bir örnekte gösterebiliriz. Ülkemizde

en pahalı kaynak olan paranın maliyeti uzun süredir % 100'lerin çok üzerinde seyrederken, İMK Borsası kanalı ile, borsanın gerçek işlevi olan birinci el halka arz ile, yaklaşık sıfır maliyetli kaynak sağlanması olanaklıdır; örneğin 100 milyar lira sermayeli bir şirket, sermayesinin sadece % 15'ini -halka açılma asgari oranı- halka açarak, 1000 liralık nominal değerli hisselerini 7000 liradan satabiliyorsa, özkaynağı birgün içinde 105 milyar lira artarak 205 milyara ulaşır. Söz konusu kaynağın alternatif maliyeti -yabancı kaynak tedarik- düşünülürse, konunun önemi daha iyi anlaşılır. 1995 yılının ortalarında 1 trilyon TL (15 milyon dolar) civarında halka açılma talebi Sermaye Piyasası Kurulu'na yapılmıştır. Mevcut hisse senetleri piyasada işlem gören şirketlerin büyük bölümünün de sermaye artışlarını, yine Borsa'da yeni ihraçlar yoluyla gerçekleştirileceği düşünülürse, halka açılmanın önemi anlaşılabilir demektir. Ancak unutulmamalıdır ki bu olumlu gelişmelerin birincil etmeni, sermaye piyasasının alt yapısını oluşturan mevzuat ve kurumların getirilmesi olmuştur.

IV — Muhasebe Hukukuna İlişkin Yasa Hükümleri ve Kamuyu Aydınlatma

Ülkemizin muhasebe uygulamasını düzenleyen mevzuat incelendiğinde, bunları şu başlıklar altında toplamak mümkündür;

- a - Türk Ticaret Kanunu ve Tekdüzen Muhasebe Sistemi Tebliği
- b - Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği (Seri XI:1)
- c - Vergi Usul Kanunu.

Ortaklık türlerini düzenleyen Ticaret Kanunu'na tüm tacirler için geçerli olan muhasebeye ilişkin genel hükümler "ticari defterler" başlığı altında ve envanter, bilanço'ya ilişkin açıklamalarda yer almaktadır (Md. 66-68, 72-75). Muhasebe kurallarına ilişkin genel bir hüküm olan "ilgililerin, işletmenin ekonomik ve mali durumu hakkında mümkün olduğu kadar doğru bir fikir edinebilmeleri için, envanter ve bilançoların ticari esaslar gereğince eksiksiz, açık ve kolay anlaşılır bir şekilde düzenlenmesi" yasada yer almaktadır. Ancak anılan hukuk kavramı, çıkar çatışmalarının yarfi kararları ile çözümlenmesinde işlevsel olamamıştır.

Kanun'da yer alan ticari ortaklıkların hesaplarına ilişkin özel hükümlerden anonim ortaklık hesapları, yeni tekdüzen muhasebe sistemi ile hükümsüz kılınmıştır.

Ticaret Kanunu'nda ayrıntılı olmasa da değerlendirme hükümlerine yer verilmiştir (Md. 75, 460-462). Ticaret Kanunu, tarihi alış değerine dayalı nominal sermayenin -dolayısıyla alacaklıların- korunması modelini temsil eder.

1981 tarihinde yürürlüğe giren ve 1992 yılında 52 maddesinde 37'si revize edilen SP Kanunu, öncelikle halka açık anonim ortaklıklarla ilintili olarak ticaret Kanunu'nu tamamlamaktadır. Kanuna tabi anonim ortaklıklar, "menkul kıymetleri halka arz olunan anonim ortaklık" şeklinde tanımlanarak, bunlara özel hükümler getirilmiştir. Söz konusu yasa ile, sermaye piyasası konuyu aydınlatma konusunda amerikan modeli benimsenerek, yatırımcıların -yönetime katılmayan ortak ve ortak olmayı düşünen kişilerin- korunması temel amaç kabul edilmiştir.

Yasada yer alan hükümlerin muhasebeyle ilintili hale getirilmesi 1989 ve 1990 yıllarında yayımlanan Tebliğler ile sağlanmıştır.

Vergi Usul Kanunu'nda kapsamlı ve ayrıntılı olarak düzenlenmiş bulunan değerlendirme hükümleri, muhasebe hukukunu tamamlar durumundadır; özellikle amortisman ayrılması ve yeniden değerlendirme bu yasa çerçevesinde uygulanır.

Söz konusu gelişmeler gözönünde bulundurulduğunda, ülkemiz muhasebe hukukunun kamuyu aydınlatma ilkesinin maddi içeriğini yerine getirdiği söylenebilir.

V — Uluslararası Muhasebe

Sosyal bir olgu olan muhasebenin, toplum gereksinmelerine cevap verebilmek için ekonomik çevreye bağlı olarak zaman içinde, değişime uğradığını daha önce belirtmiştir. Günümüzde, uluslararası ekonomik ilişkilerde varılan düzey, doğal olarak muhasebeye yansımıştır. Gündelik konuşmamıza da girmiş bulunan "globalleşme" veya küreselleşme" dünya ticaretindeki bir gelişmeyi özetlemektedir. Bir ülkeden diğer ülkeye yapılan direkt yatırımlarla, dünya mal ticareti büyük bir hızla artmaktadır; 1994 yılında dünya ticaret hacmi % 9 büyürken, dünya üretimi ancak % 3 artmıştır. Bu iki rakam arasındaki fark globalleşmeyi ifade etmektedir. Direkt yatırımlarla entegre bir üretim sistemi oluşmaktadır. En uygun koşullar neredeyse orada üretim yapılmaktadır; bu üretim yeri, ücret, verim ve teknik bilginin bileşiminin en uygun olduğu yerdir. Bunun sonucu üretim yeri Doğu Avrupa, Türkiye veya Asya olmaktadır.

Dünyanın bir global üretim yeri olması, direkt yatırımların gelişmekte olan ülkelere de yönelmesinden anlaşılabilir; 1986 ve 1994 yılları arasında çok uluslu işletmelerin gelişmekte olan ülkelere yıllık sermaye transferleri yaklaşık 5 kat -80 milyar dolar artmıştır. Bunun bir sonucu olarak da ekonomideki "ulusal" kavramı bir görecelik kazanmıştır.

Dünya ekonomisindeki belirleyici ikinci gelişme ise, işletme birleşmeleridir. Değişik risklerin karşılanmasında ekonomik bir olgu olarak karşılaşılan işleme birleşmelerinin en keskin hali, iki şirketin birleşerek yeni bir şirket oluşturması veya bir şirketin diğer bir şirkete yutmasıdır; bu birleşme şekli yabancı yazında "Merger und Acquisition" ve "Fusion und Übernahme" kavramları ile ele alınır ve muhasebe biliminin en karmaşık yanını oluşturur. 1995 yılında, 400 milyar dolar değerinde 8000 işleme, rekor sayıda işletme birleşmesi gerçekleşmiştir. Bu rakam saatte 50 milyon dolar demektir. Bu tutarın yarısı bu yıl içinde nakden ödenmiştir; diğer bir deyişle çok büyük bir nakit hisse senetlerine yönelmiştir. Bunun sonucunda 1995 yılında 30 milyar dolarlık bir yeni emisyon bahsedilmektedir. Bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak da geleceğin meslekleri sıralamasında, işletme birleşmesi danışmanlığı birinci sırada gösterilmektedir.

1970'li yıllarda, yurt dışı iştirakler, şubeler ve çok uluslu işletmeler (veya uluslararası ortaklık işletmeleri) nedeni uluslararası mali tablo karşılaştırmaları önem kazandı. Ancak önceki paragraflarda ele alındığı gibi, ulusal muhasebe hukku nedeni ile, eğer muhasebe tekniğine bağlı farklı ilke, kural ve esaslar söz konusu ise, bir mali tabloyu İngilizceye ve dolar değerine çevirmek, muhasebeden beklenen faydayı sağlamamaktaydı. Bu sorun önceleri, uluslararası muhasebe kavramı altında Birleşmiş Milletler ve OECD gibi uluslararası örgütler tarafından ele alındı. Günümüzde uluslararası muhasebede ulaşılan düzeyi şu şekilde özetleyebiliriz.

i - Avrupa Birliği'nde yayımlanan 4. ve 7. Yönergeler -supra hukuk-, üye ülkelerce ulusal hukuka dönüştürülerek, AB içinde muhasebe ilke ve kurallarının uyumlaştırılması sağlanmıştır.

ii - Bu sorunu yaşayan tüm dünyadan denetim şirketlerinin oluşturduğu özel örgüt International Accounting Standards Committee (IASC), Londra, yayımladığı uluslararası muhasebe standartları (IAS) ile,

ulusal muhasebe hukuklarındaki farklılıkları gidermiştir.

iii - Uluslararası borsa kurulları örgütü (IOSCO) muhasebe ilke ve kurallarının uyumlaştırılmasında etkili olmuştur.

IV - Bu konuda en ağır ve ayrıntılı kurallar, New York Borsası'nda kotasyona alınmada söz konusudur (SEC Regulations).

1995 yılında uluslararası muhasebede ulaşılan düzey, Kara Avrupası muhasebe geleneğini temsil eden mali tabloların, Anglo Sakson muhasebe konseptini temsil eden Londra ve New York borsalarının kabul ettiği şekil ve içeriğe dönüştürülmesi ve vadeli işlemlerle ilgili muhasebe kayıtlarıdır. Arthur Andersen ile, 137 ülkede, 73.000 çalışanı, 6 milyar dolar ciro ile, dünyanın en büyük denetim şirketini -daha doğrusu örgütünü- oluşturan KPMG'nin üç yıldır başkanlığını yürüten Prof. Havermann, uluslararası muhasebede vadeli işlemlerle ilgili olarak ulaşılan düzeyi şöyle özetlemektedir: "Kara Avrupası ve Anglo-Sakson muhasebe konseptlerinde aynı kavramları kullanıyoruz, ancak hayli farklı anlıyoruz". Bu cümle yorumlanırsa, temelde iki sistem arasındaki farkın, ihtiyatlılık ilkesinin farklı yorumundan ileri geldiği söylenebilir. Kara Avrupası muhasebesinde ihtiyatlılık ilke, öncelikle işletme alacaklılarının korunmasına yöneliktir; Anglo-Sakson (Kuzey Amerika) muhasebesinde, dönem sonucuna dayalı kâr payı dağıtımı ile somutlaşan, yatırımcının çıkarı ön plandadır. Hatta Avrupa Birliği, İngiltere ve Hollanda'nın etkisiyle bu iki sistemin arasında bir köprü kurmayı amaçlamış ve üye ülkelere gelenekleri doğrultusunda ulusal seçme hakları tanımıştır. Ancak Prof. Haverman'ın deyimi ile, bu iki muhasebe mentalitesinin aynı cinsten ifade edilmesi henüz gerçekleşmemiştir.

VI — SONUÇ

Ülkemizde geç de olsa 1990'lı yılların başında muhasebe hukuku oluşturulmuştur. Yeni düzen, uluslararası muhasebedeki gelişmeler doğrultusundadır. Bu konuda anılmaya değer farklılık olarak, yüksek enflasyonun mali tablolar üzerindeki olumsuz etkisi ve konsolide tabloların eksikliği gösterilebilir. Yeniden değerlendirme ve yeniden değerlendirme sonucu alınan iştiraklere ait bedelsiz hisse senetleri uygulaması, enflasyonist etkiyi azaltmaktadır. Dışa açılan işletme zorunlu olmasa da konsolide mali tablo düzenlenmektedir.

Ülkemizde çağdaş bir muhasebe hukukunun varlığından söz edebilmek için, muhasebe tekniğine bağlı bir çok konunun hukuk normu haline getirilmesi gerekir; bu ise kazai yargı yanı içtihat hukuku ile sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

Altuğ, O. ; Muhasebe - Hukuk İlişkileri, İstanbul (Tarihsiz).

Bilginoğlu, F.; "Türk Muhasebe Hukuku'nun Kavramsal Çerçevesi", Sosyal Bilimler Dergisi, C.II, s.2 (1995) (Baskıda).

Bilginoğlu, F.; "Türk Muhasebe Hukuku'nda Değerleme Esasları", İFD, c.21, s.25 (Nisan 1996).

Frankfurter Allg. Zeitung; Nur Wenige wagen sich an die Publizität Derivaten, (18.4.1995), Nr.90, s.18.

Frankfurter Allg. Zeitung; Die Unternehmen Wollen eine internationale Rechnungslegung, (10.7.95), Nr.157, s.12.

İmregün, O.; Anonim Ortaklıklar, İstanbul, 1968.

Karayalçın, Y.; Muhasebe Hukuku, 2.B., Ankara, 1991.

Mimaroglu, S.K. ; Ticaret Hukuku, 2.B., Ankara, 1991.

Moxter, A.; Bilanzrechtsprechung, Tübingen, 1993.

Seicht, G. ; Buchhaltungs-und Bilanzierungsprobleme, 8. Aufl., Wien, 1991.

Şanver, S; Muhasebe İlkeleri mi - Muhasebe Hukuku mu?, Tebliğ (Tarihsiz).

ÇIKACAK YENİ BİR YAYINIMIZ DAHA

Doç. Dr. Neyran ORHUNBİLGE

UYGULAMALI REGRESYON - KORELASYON (İLİŞKİ) ANALİZİ

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü
AVCILAR - İSTANBUL
Tel : 0 212 590 14 27

THE TURKISH AUTOMOBILE INDUSTRY IN A CONTEXT OF PORTER'S DIAMOND FRAMEWORK

Ekrem TATOĞLU

Doctoral Candidate,
School of Business and Economic Studies,
University of Leeds

Abstract

This paper attempts to examine the international competitiveness of the Turkish automobile industry within the context of Porter's (1990) diamond framework which covers four principal determinants of competitiveness namely factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy and rivalry. This analysis also provides explanations on the industry's changing role from that of a low cost, low-tech and small-scale production site to a larger producer and consumer towards achieving a world-wide competitiveness.

Özet

Çalışma, Porter'in (1990) "Diamond" modelini Türk otomobil endüstrisine uygulayarak sektörün uluslararası rekabet potansiyelini analiz etmektedir. Model sırasıyla dört ana belirleyici faktörden oluşmaktadır: üretim faktörleri, talep koşulları, yan ve destek sanayiler, firma stratejisi ve iç rekabet. 1980'li yıllardan itibaren başlayan yeniden yapılanma sürecinin bir sonucu olarak Türk otomobil endüstrisinde de önemli yapısal değişiklikler meydana gelmiştir. Sektörün genel özelliklerini oluşturan düşük maliyet, az gelişmiş teknoloji, küçük ölçekli üretim yerini daha büyük ölçekli üretim ve tüketime terketme yolunda önemli aşamalar kaydetmiştir. Yüksek iç talep, ucuz faktör maliyetleri, gelişmiş bir yan sanayi ve artan rekabet Türk otomobil endüstrisinin uluslararası rekabet gücünü yakalayabilmesinde önemli etmenleri oluşturacaktır.

1. Introduction

Since the 1960s Turkey has sought to establish an effective automobile industry, with early plans now coming close to fruition, in terms of volumes produced, local content levels, and shift from assembly to manufacture of various types of automobiles. Under Turkey's assembly industry regulations the contribution of locally manufactured components and component assemblies in the built-up automobiles produced in Turkey has risen from an initial 20 per cent to an average of 80-85 per cent (and even more for some models) (OSD, 1994). Integrated plants manufacturing engines and transmission parts are now almost universal in Turkey's automobile manufacturing sector. Local content levels are highest of all passenger cars and tend to be below average for (lower volume) truck and bus manufacturing operations (Karayolu Taşıtları İmalat Sanayi Raporu, 1991). Formal local content requirements for the industry were abandoned in 1983.

Such has been the progress of development in the Turkish automobile industry in recent years that the government has moved to reduce the previously high import tariffs behind which the nascent industry sheltered in its earlier years.

The long-term future of the Turkish automotive industry lies, as does that of the country itself, within the European Union - membership of which is a national aspiration. When the country will succeed in its ambition

in this respect is, of course, anyone's guess; none the less, the long term probability must be that this will happen at some point and multinational automobile manufacturers are mindful of this. At present, investment into the Turkish automobile industry is intended to take advantage of the medium-term benefits offered by the growth in the potentially substantial Turkish market itself and by the possibilities for exporting from this relatively low-cost base to countries in the Middle East, Europe and the newly independent Turkish states of Central Asia.

Once it appears that Turkish membership of the EU is likely to become a reality, major participants in the automobile sector will probably move to integrate (or further expand) their Turkish operations into their pan-European manufacturing networks. The Relatively low-cost industrial environment in Turkey - provided it remains competitive - will act as a further long-term incentive in this respect. Indeed as argued by Payne (1993) that the Turkish industry is likely to have a long-term future uniquely different from that of all other Asia-Pacific countries.

In this paper, potential of the Turkish automobile industry to achieve international competitiveness after the deregulation of the sector, which almost goes parallel, with the trends towards restructuring of the world automobile industry, will mainly be analysed. In doing so, attention is focused on Porter's (1990) four principal determinant of competitiveness, which is so-called '**Porter's diamond framework**', namely factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy and rivalry.

The Porter diamond model has been widely used as a basis for examining international competitive strategies. Therefore, the changing role of Turkish automobile industry from that of a low cost, low-tech and small volume production site to a larger producer and consumer towards accomplishing a potential for world-wide competitiveness will be examined and the areas where the deficiencies and weaknesses are likely to occur will be underlined within the context of Porter's diamond framework.

2. Porter's Framework Revisited

Porter's diamond model (1990) is well-known to both researchers and practitioners. In way of reprise, the model is based on four

country-specific determinants and two external variables. These include:

1. **Factor conditions** such as: (a) the quantity, skills, and Cost of personnel; (b) the abundance, quality, accessibility, and cost of the nation's physical resources; (c) the nation's stock of knowledge resources; (d) the amount and cost of capital resources that are available to finance industry; and (e) the type, quality, and user cost of the nation's infrastructure.

2. **Demand conditions** such as (a) the composition of demand in the home market; (b) the size and growth rate of the home demand; and (c) the mechanisms through which domestic demand is internationalised and pulls a nation's products and services abroad.

3. **Related and supporting industries** such as: (a) the presence of internationally competitive supplier industries that create advantages in downstream industries through efficient early, or rapid access to cost-effective inputs; and (b) internationally competitive related industries which can coordinate and share activities in the value chain when competing or those which involve products that are complementary.

4. **Firm strategy, structure, and rivalry** such as: (a) the ways in which firms are managed and choose to compete; (b) the goals that companies seek to attain as well as the motivations of their employees and managers; and (c) the amount of domestic rivalry and the creation and persistence of competitive advantage in the respective industry.

The two outside forces, also affecting the competitiveness of a nation, but not direct determinants, are the followings:

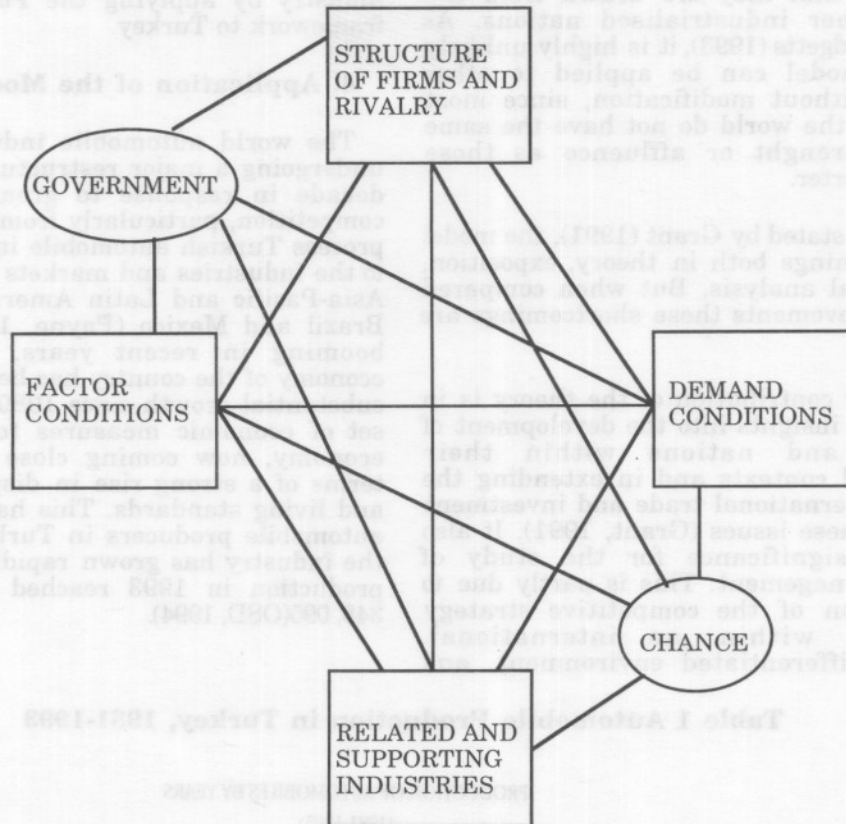
1. The role of **chance** as caused by developments such as: (a) new inventions; (b) political decisions by foreign governments; (c) wars; (d) significant shifts in world financial markets or exchange rates; (e) discontinuities in input costs such as oil shocks; (f) surges in world or regional demand; and (g) major technological breakthroughs.

2. The various roles of **government** including: (a) subsidies; (b) education policies; (c) actions toward capital markets; (d) the establishment of local product standards and regulations; (e) the purchase of goods and services; (f) tax laws; and (g) antitrust regulation (Porter, 1990: 69-130).

Figure 1 provides an illustration of the complete system of these determinants and external variables. As can be seen, each

determinant affects the others and all, in turn are affected by the role of chance and government.

Figure 1 Porter's Diamond Framework



Source: Adapted from Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p.127.

3. Critique and Evaluation of the Porter Model

In applying Porter's model to international strategy, it is important to realise some key facts. First, the government is of critical importance in influencing a home nation's competitive advantage. For instance, it can use tariffs as a direct entry barrier to penalise foreign firms, and it can employ subsidies as an indirect vehicle for penalising foreign-based firms. However, the problem with government actions such as these is that they can backfire and end up creating a 'sheltered' domestic industry that is unable to compete in the world-wide market (Rugman and Verbeke, 1990), which was the case for the auto industry in Turkey prior to deregulation of the sector.

Second, while chance is a critical factor in international business strategy, it is extremely difficult to predict and guard against it. For instance, until the day Saddam Hussein invaded Kuwait, the United States government was predicting that there would be no invasion. In a similar vein, technological breakthroughs in computer and consumer electronics have resulted in rapid change in these industries and, in many cases, were not predicted by companies that, at the time, were market leaders.

Third, in the study of international business Porter's model must be applied in terms of company specific considerations and not national advantages. As he so well notes in his book, "Firms, not nations, compete in international markets" (Porter, 1990: 33).

The Porter model, was based on statistical analysis of aggregate data on export shares for ten countries: Denmark, Italy, Japan, Singapore, Sweden, South Korea, Switzerland, the United Kingdom, the United States, and Germany. What is important about these countries is that they are drawn from the triad or other industrialised nations. As argued by Hodgetts (1993), it is highly unlikely that this model can be applied to other countries without modification, since most countries of the world do not have the same economic strength or affluence as those studied by Porter.

Finally, as stated by Grant (1991), the model has shortcomings both in theory, exposition, and empirical analysis. But when compared with its achievements these shortcomings are trivial.

The major contribution of the theory is in offering new insights into the development of industries and nations within their international contexts and in extending the theory of international trade and investment to address these issues (Grant, 1991). It also has great significance for the study of strategic management. This is partly due to reformulation of the competitive strategy framework within an international, nationally-differentiated environment, and

the recasting of the analysis of competitive advantage within a dynamic context.

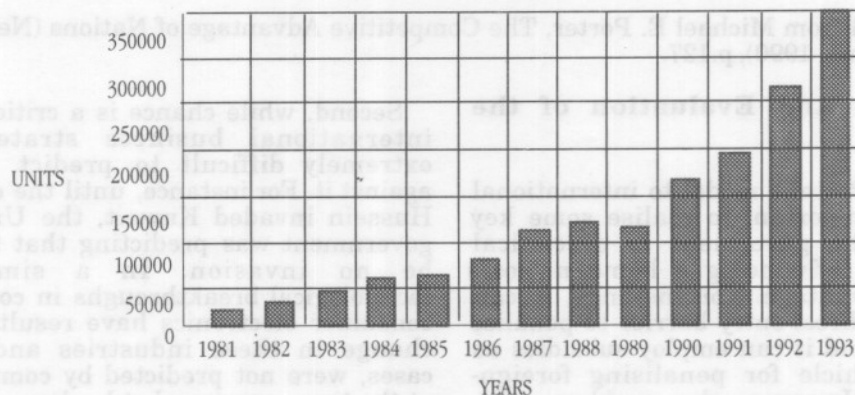
In the next section, we will see how national factors play critical role on the competitiveness of Turkish automobile industry by applying the Porter's diamond framework to Turkey.

4. Application of the Model

The world automobile industry has been undergoing a major restructuring in the last decade in response to greater world-wide competition, particularly from Japan. In this process Turkish automobile industry, similar to the industries and markets across both the Asia-Pacific and Latin America particularly Brazil and Mexico (Payne, 1994), has been booming in recent years. Likewise, the economy of the country has been experiencing substantial growth since 1980, initiated by a set of economic measures to liberalise the economy, now coming close to fruition in terms of a strong rise in disposable income and living standards. This has benefited the automobile producers in Turkey. Since 1985 the industry has grown rapidly and the total production in 1993 reached to a level of 348,095(OSD, 1994).

Table 1 Automobile Production in Turkey, 1981-1993

PRODUCTION OF AUTOMOBILES BY YEARS
(1981-1993)



Source: OSD (Automobile Manufacturers Association)

In an interview with a senior politician, Işın Çelebi, who formerly took the office of secretary in charge of economic affairs asserted that:

"The Turkish automobile industry since 1990 has recorded a considerable progress in terms of both quantity and quality. Now the present production of automobile which is

around 300,000 will exceed 800,000 by the year 2000 and this progress has been mostly triggered by our efforts through offering an incentive package to the industry" (interview with Mr. Işın Çelebi in 1994).

Now we will focus upon key factors of the Porter's diamond model in promoting domestic as well as international competitiveness of the Turkish car industry.

Demand Conditions

A number of factors which have led to the recovery of internal demand and accordingly increase in the total production of the car industry in Turkey can be briefly explained as:

- substantial economic growth;
- rising standards of living;
- improved economic stability with the favourable impact this has brought to consumer confidence;
- the rapid growth of the middle, entrepreneurial and professional classes across the country (which has helped to fund demand for new automobiles);
- new model introductions and innovative marketing, advertising and promotional campaigns on the part of the auto manufacturers operating within the country;
- the success of savings and financing plans for the public buying cars;
- a sharp reduction in car prices.

All these factors led to the sharp increase in car sales and in 1993 total car sales were 441,829 which was almost a 40 per cent increase over 1992 (*Turkish Daily News, 1994*). There is still a huge demand for automobiles in Turkey, since the number of cars per 1,000 people stands at 34 compared with one tenth of the average in Europe (SPO, 1993). In addition, the production of the automobile sector is expected to increase by 25.4 per cent in 1994 and likewise, both the import and export are estimated to increase by 16.8 and 10.9 per cent respectively according to the economic-sectoral forecasts made by SPO /1993), which is a governmental institution serving the purpose of macro-economic planning.

Due to such dramatic increase in demand, capacity utilisation rate of the industry for the

first time ever in its history reached to the level of more than 100 per cent, 102 per cent in 1992 and 118 per cent in 1993 (OSD, 1994).

All these figures indicate that the demand conditions for automobiles in the domestic market will be exercising a powerful influence on the industry in terms of stimulating the drive for innovation and quality improvement as well as producing at a much larger scale that may help the industry to achieve competitiveness both in domestic and international markets.

Factor Conditions

Turkey has a strong, rich resource base supporting its automotive sector. More than half of the population is under the age of 20, and there is an abundance of young, skilled, adaptable labour. These workers may be even more effective when they are given training in total quality management, just-in-time inventory, and related concepts. In addition, unions in Turkey are relatively more cooperative than those prior to 1980, because of the related amendments put forward in the current 1982 Constitution.

Related and Supporting Industries

There are also strong supporting industries and a well-developed infrastructure in the automobile industry. There are currently just over 1,300 firms operating in auto parts industry of which approximately 200 are characterised as core firms (OSD, 1996). These companies produce for both the domestic and export markets with 170 million \$ export made in 1990 and this amount is expected to increase even further to 1 billion \$ in a couple of years (Gulkaya, 1991). Therefore, there are great opportunities for the automotive parts industry to export to Western Europe particularly to Germany, Italy and the UK, since these countries have currently supplier parts trade with Turkey and even have numerous firms that already invested in this sector in Turkey. This sector has also been receiving great attention in recent years with the increasing foreign investment to the automobile industry. However, under the import substitution era, the auto parts industry like the car industry sheltered behind high tariffs and duties. Hence, until the 1980's the industry suffered from low scale production, excessive number of vehicle models which obviously influenced the competitiveness of the industry both in terms of cost and quality. But the government's incentive package which was introduced in

1990 also included the auto parts industry to make it open to the foreign competition. Thus, the global integration of auto parts industry was aimed by the introduction of this package.

Strategy, Structure and Rivalry

Competition within the automobile industry has been intensified since the mid 1980s with the adoption of the policies towards abolishing excessive amounts of tariffs and duties on imports, which triggered the rivalry among existing competitors. However, the concentration ratio of the industry is still high that four producers account for almost 78 per cent of the total market share justifying the oligopolistic nature of the market (*Financial Times*, 1994). The share of imports for the last couple of years increased tremendously from the initial 4 per cent in 1988 to 22 per cent in 1993 (OSD, 1993; OSD, 1994) thanks to liberalisation of imports. As a result, the general trend towards increasing competition within the industry is likely to provide a powerful stimulus to innovation and efficiency.

Government

In Turkey certain government-induced structural changes which have been discussed in previous sections have also characterised the automotive sector and helped to boost demand for production of automobiles. A general trend has been for the reduction of import duties and the removal or liberalisation of other forms of import control and restraint, with the intention being to create a more internationally competitive industry. This process will even accelerate following Turkey's entrance to customs union with EU. The gradual declines will occur in all import levies and taxes on the automobiles until January 1, 2001 with the full abolishment of restrictions on the imports from EU envisaged by the customs union treaty (*Financial Times*, 1996).

High level of taxes imposed on automobiles, however, has been acting as an obstacle to the car production in the country. Average tax rate currently levied on the automobiles in Turkey constitutes about 45 per cent of car retail prices (*Financial Times*, 1995) as compared to the relatively low EU levels of car taxes that revolve around 15-17 per cent (Ilkin, 1991) which has an unfavourable impact on the domestic demand. Local car companies, therefore, are trying to push the government to lower its very high car taxes to European levels (*Financial Times*, 1995).

Chance

With the collapse of the Soviet Union a potential market has been emerging for Turkey, the newly independent Turkish states of Central Asia. Therefore, great export opportunities for domestic car producers are likely to become a reality. In addition, the scale problem of the industry can be overcome if the auto manufacturers pay attention to these emerging markets. It is even much easier for Turkish manufacturers to access to those markets, as these countries share the common cultural heritage with Turkey.

5. Conclusion

Turkey for so long suffered from the faulty decisions made under the import substitution model of industrialisation. Having taken the necessary lessons from these, the country now turns its face towards export-led industrialisation model which makes the country face with challenging nature of international competition. However, this situation, first of all, creates a problem of achieving the necessary competitive power for the industry. Auto industry particularly suffered from low scale production, lack of advanced technology, research and development, high content level requirements, low domestic demand which all precluded the industry from accomplishing competitiveness in terms of both cost and quality prior to 1980s and hence at that time the auto industry limited its production to the internal demand.

However, the government since 1980 has attempted to deregulate the economy and accordingly reduced tariffs and duties on imports, which meant that the import substitution era came to an end.

Sharp increase in domestic demand led by huge growth of the economy, the rise of disposable income, high population growth rate, rapid urbanisation, emergence of middle, entrepreneurial and professional classes and so forth has created a favourable economic climate for the auto industry which drives it to produce at a larger scale.

Highly abundant skilled labour force, relatively low level of unionist pressures and the rich resource base for raw materials will favourably affect the auto industry towards a potential increase in its competitiveness.

Although there exists a well-established auto parts industry, the similar trends have also been occurring in the industry with the sudden deregulation of the automotive sector,

in terms of low scale and capacity utilisation, lack of technological innovation which have been increasingly overcome for the last couple of years.

The role of government in this process was quite favourable in that it introduced an incentive package and encouraged foreign firms to make investments to the automotive sector by offering them subsidies and many other lucrative inducements. However, high level of taxes still imposed on the industry creates an unfavourable impact on the potential growth of the industry.

Geographical proximity of the country to the Middle East, Eastern Europe and particularly to those newly independent Turkish states of Central Asia due to its historical and cultural bonds creates a very significant potential for the auto industry to export to these emerging markets.

REFERENCES

- Financial Times* (1994) April 15.
- Financial Times* (1995) June 12.
- Financial Times* (1996) Turkey: The Customs Union with Europe III, January 22.
- Grant, R.M. (1991)**, Contemporary Strategy Analysis, 2nd edition, Blackwell.
- Gulkaya, M. (1991)**, Otomotiv Yan Sanayinin Hedef Pazarlara İhracat İmkanları (Export Opportunities of the Automotive Allied Industry to the Targeted Markets), IGEME, Ankara, Turkey.
- Hodgetts, R.M. (1993)**, "Porter's Diamond Framework in a Mexican Context", Management International Review, vol. 33, no.2, pp. 41-54.
- İlkin, T. (1991)**, "Recent Developments and Expectations in the Turkish Automotive Industry", 3rd Automotive and Allied Industries Symposium and Exhibition, Bursa, Turkey, pp. 77-94.
- Karayolları Taşıtları İmalat Sanayi Raporu** (Report on Motor Vehicle Manufacturing Industry) (1991) VI. Beş Yıllık Kalkınma OIK Raporu, DPT: 2257, Ankara.
- OSD (Automotive Manufacturers Association)** (1993) Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, İstanbul.
- OSD (1994)** Aylık İstatistik Bilgiler Bülteni, İstanbul.
- OSD (1996)** Otomotiv Yan Sanayi Kataloğu, Ocak, İstanbul.
- Payne, M. (1993)**, The Emerging Asia-Pasific Automotive Industry, Financial Times Management Reports, London.
- Payne, M. (1994)**, The Latin American Automotive Industry, Financial Times Management Reports, London.
- Porter, M.E. (1990)**, Competitive Strategy: Techiques for Analysing Industries and Competitors, New York, Free Press.
- Rugman, A. and Verbeke, A. (1990)**, Global Corporate Strategy and Trade Policy, London: Routledge.
- SPO (State Planning Organisation) (1993)**, Economic and Social Indicators, DPT Yayınları, Ankara.
- Turkish Daily News, (1994)**, April, 20.

Dr. Öztin Akgüç

KREDİ TALEPLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Genişletilmiş 5. Baskı

İSTEME ADRESİ

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divanyolu, Bestekârosman Sk. No: 8/2 34410 Cağaloğlu-İstanbul Tel: 522 40 51-526 04 24

BORSA ÜYELERİNİN İŞLEM ESASLARINA İLİŞKİN SPK GENELGESİ, İMKB'NİN BU DÜZENLEMELERE İLİŞKİN YANIŞI VE TEKNİK KOMİTENİN GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE DÜŞÜNCELER

Dr. Bülent Uygun

Finansal Kuruluşlar
Yönetim ve Organizasyon Danışmanı

GİRİŞ

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun, Mart 1996'da önce İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'na, ardından da (mali) aracı kuruluşlara bildirdiği "Borsa Üyelerinin İşlem Esaslarına İlişkin Genelge"si, hem konuya muhatap tarafların ciddi tepkisine yol açmış, hem de medyada geniş yankı uyandırmıştır. Söz konusu genelgeyle, bir yandan hisse senetleri işlemlerine ilişkin günlük alım satım emirlerinin sınırlarının, diğer yandan da hisse senetlerinin saklanması, virmanı ve fiziki tesliminin düzenlenmesi amaçlanmıştır. Borsa yönetimi ve aracı kurumlar, İMKB'nin önünü tıkayacağı iddiasıyla genelgeye karşı çıkarken, kurul ise borsadaki işlemlerin daha şeffaf hale geleceğini söyleyerek düzenlemeyi savunmuştur.

Bu çalışmada, öncelikle SPK genelgesi ele alınmış, ardından borsa ve aracı kurumların gösterdiği tepkiler ile bu tepkilerin giderilmesi amacıyla kurulan teknik komitenin görüşlerindeki belli başlı öğeler özetlenmiştir. En sonunda da, tüm bunlara ilişkin ayrıntılı değerlendirmelerde bulunulmuştur.

1. SPK GENELGESİ VE BU GENELGE İLE DÜZENLENMESİ AMAÇLANANLAR

SPK Başkanı Ali İhsan Karacan tarafından "Aracı kurumların işlemlerini sıkı bir

gözlem altına alarak borsadaki haksız kazançların önüne geçmek, yatırımcıları korumak ve sermaye piyasasının açıklık içinde gelişmesini sağlamak" amacıyla çıkarıldığı belirtilen genelgede¹, borsa üyelerinin işlem esaslarına ilişkin başlıca iki unsurlar grubu düzenlenmektedir. Bunlardan ilki, İMKB Hisse Senetleri Piyasası (HSP)'nin işleyişi, diğeri ise müşterilere ait hisse senetlerinin saklanması, virmanı, fiziki teslimi ile günlük işlemlerin bildirimine ilişkindir.

1. Borsa üyelerinin satım emirlerinin günlük üst sınırı:

Genelge, İMKB HSP'de üyelerce günlük olarak verebilecek *en çok* alım satım emirlerini, kendileri (mali aracı kuruluş portföyü) ve müşterileri için Takasbank'a teslim edilmiş bulunan hisse senetleri miktarı ile sınırlamakta; günlük satım emri sınırını geçen işlemleri ise yapılmamış ve bunlara ait emirleri de verilmemiş saymaktadır.

2. Hisse senetlerinin saklanması, fiziki teslimi, virmanı ve günlük işlemlerin bildirimini:

Hisse senetlerinin İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş. (Takasbank)'de saklanma

(1) Bkz. SPK ile İMKB Birbirine Girdi, 9 Mart 1996, Cumhuriyet, s.8.

yöntemi, bunların virmanı ve fiziki teslimi ile günlük işlemlerin bildirimileri ise, genelgeyle düzenlenmeye çalışılan ikinci unsurlar grubunu oluşturmaktadır. Buna göre, Takasbank nezdinde birer kod numaralarıyla müşteri bazında saklanan hisse senetlerinin artık *doğrudan müşteri adına* kayıtlarda tutulması ve saklanması zorunludur. Borsa üyeleri, kod numaralarına karşılık gelen müşterilerinin kimlik bilgilerini bankaya bildirmelidir.

Takasbank'ta saklanan hisse senetleri, ancak, müşterilerin kendileri ya da yetkili vekilleri tarafından fiziki olarak çekilebilir. Bu tür işlemlerin borsa üyelerince yapılabilmesi, müşterilerinden ya da onların yetkili vekillerinden yazılı talimat almaları koşuluyla bağlıdır. Takasbank'ta saklanan hisse senetleri, bir borsa üyesinin alt hesabından bir başka borsa üyesinin alt hesabına, müşterinin ya da üyenin yazılı talebiyle aynı kişi adına serbestçe aktarılabilir. Tüm bunlara ek olarak borsa üyeleri, gün içinde gerçekleştirdikleri işlemlerin hangi müşteriler adına yapıldığını gösteren listelerini, her işlem günü mesai bitimine kadar Takasbank'a bildirmek zorundadır².

SPK, borsa üyelerine, gerekli koşulları yerine getirmek amacı ile 8 Mart 1996'ya kadar Takasbank'a başvurmaları gerektiği bildirilmiş; kod numaralarının müşteri adına çevrilmesi işlemlerinin ise en son 18 Mart 1996 tarihinde tamamlanacağını belirtmiştir.

2. GENELGEYE İMKB YÖNETİMİNİN GÖSTERDİĞİ TEPKİ

SPK genelgesine yönelik tepkiler, kamuoyuna açık bir biçimde İMKB yönetimi tarafından, örtülü olarak da aracı kurum çevrelerinden yansıtılmıştır³. Uygulanamaz olduğu savıyla genelgeye karşı çıkan borsa yönetimi, bu tutumuyla kendi tüzel kişiliğinin yanı sıra önemli ölçüde aracı kurumların sözcülüğünü de üstlenmiştir. İMKB Başkanı Tuncay Artun, "Borsa Ankara'dan Yönetilemez" ve "Borsada Sıkıyönetim Olmaz" başlıklarıyla gazete sayfalarında yer alan

demeçlerinde⁴, tümüyle karşı oldukları ve uymayacaklarını söylediği genelgeyi kendi bildikleri doğrultuda hazırlayarak uygulamaya kalkışan SPK'ya, sert eleştiriler yöneltmiştir.

7 Mart 1996 tarih ve 388 sayılı Genel Mektup'u ile üyelere gönderilen İMKB değerlendirmesinde, söz konusu genelgenin uygulanmasının olanaksız olduğunun SPK'ya yazılı olarak bildirilmesine karar verildiği belirtilmektedir. İMKB görüşleri, aşağıda özetlenmiştir⁵:

1. Genel olarak:

İMKB değerlendirmesinde, sakınca yaratmaya aday 3 unsur üzerinde (genel olarak) durulmuştur. Unsurlardan ilkinde göre, genelgenin uygulanması, gerek sermaye piyasası mevzuatı, gerekse Türk Ticaret Kanunu, İcra İflas Kanunu ve ilgili diğer mevzuat açısından *hamiline* olarak düzenlenmiş menkul değerlerin, *görüntü itibariyle namalaştırılmasına* yol açacaktır. İkinci olarak, borsada alım satım yapabilmenin saklama hesaplarına katılımı zorunlu kılması, yatırımcıların menkul değerlerin fiziki olarak kendi nezdlerinde saklanması tercihinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bu da, saklama hesaplarında menkul değerleri olanlar ile değerlerini kendi nezdlerinde ya da saklamacı bir bankada tutanlar arasında fırsat eşitliğinin bozulmasıyla sonuçlanacaktır. Üçüncü unsurda ise, gün içi ile sınırlı alım satımda bulunulmasının borsadaki *volatilité (oynaklık/ dalgalanma)*'yi⁶ artırdığı biçimindeki bir düşünceden yola çıkılarak hazırlandığı anlaşılan genelgeyle, bu tür işlemlerin önlenmesinin amaçlandığına dikkat çekilmiştir. Buna karşın borsa yönetimi, gün içinde gerçekleştirilen alım satımların, oynaklığı artırmak bir yana likidite (kolaylıkla para ve sermaye piyasası aracına dönüştürülebilir gücü)'yi yükselterek piyasanın işleyişine olumlu katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir.

2. Günlük satım emirlerinin sınırlanması:

Amaçlanan düzenlemeler, gün içinde önce alış sonra satış olanaklarını ortadan

(2) 27.02.1996 Tarih ve 11 Sayılı toplantıda kabul edilen Borsa Üyelerinin İşlem Esaslarına İlişkin Sermaye Piyasası Kurulu Genelgesi, Madde 4 ve 5.

(3) Genelge ile getirilen düzenlemeler en az aracı kurumlar kadar bankaları da ilgilendirmesine karşın, bu borsa üyesi grup gelişmeler karşısında sessiz kalmayı yeğlemiştir. Bankaların konuya ilişkin tutumu, SPK genelgesinin, gerçek muhatabının aracı kurumlar olduğuna işaret etmektedir.

(4) Bkz. Borsada Sıkıyönetim Olmaz, 12 Mart 1996, Hürriyet, s.7 ve Borsa Ankara'dan Yönetilemez, 13 Mart 1996, Milliyet, s.8.

(5) 07.03.1996 Tarih 388 Sayılı İMKB Genel Mektubu.

(6) Burada İMKB için volatilité (volatil, oynak, dalgalı) ya da volatility (volatilité, oynaklık, dalgalık) sözcükleriyle, hisse senetleri fiyatlarında ani ve beklenmeyen hareketlerin ortaya çıkma olasılığı anlatılmaktadır.

kaldırmaktadır. T gününde yapılan bir alış işleminin takası T+2 gününde yapılacağından, T+3'e kadar alınan hisse senetlerinin geriye satışı olanaksızlaşacaktır. Bu durumda, yatırımcıların (ellerinde tuttıkları hisse senetlerinin) fiyatının düşmesi) riskini yükseltecektir.

Sınır aşımı nedeniyle işlem iptali, bunun kötüye kullanımını dışında, zincirleme işlemler nedeniyle kurallar çerçevesinde alım satımda bulunan yatırımcıların temerrüde düşmelerine ve zarar etmelerine neden olacak; üye ve müşteriler arasındaki uyumsuzlukları artıracaktır. Diğer yandan da, alıcı ve satıcıların, işlemlerinin iptal edilme olasılığı nedeniyle emir vermelerinde çekince göstermelerine ya da kaçınmalarına neden olacak; bu da işlem hacminin daralmasına ve piyasaya olan güvenin azalmasına yol açacaktır. Ayrıca, genelge ile getirilen satış emirlerinin günlük üst sınırının, kim tarafından ve nasıl izleneceği açıklığa kavuşturulmamıştır. Sınırı aşan emirler ve işlemlerin ne zaman ve nasıl iptal edileceği belirsizdir. İşlemlerin iptal edilmesi durumunda, iptale konu işlemleri gerçekleştiğini düşünerek yeni alım satımlarda bulunan karşı tarafın mağduriyetinin nasıl önleneceği ve bunlara ilişkin hukuki sorumluluğun kime ait olacağı bilinmemektedir. Doğabilecek olası yatırımcı zararlarının ise, (eğer tazmin edilmesi söz konusuysa) kim tarafından ve ne biçimde karşılanacağı açıklığa kavuşturulmamıştır. Diğer yandan işlemlerin iptali, izleyen seanslara dayanak oluşturan işlem hacmi ile en az, en çok ve baz fiyatlar gibi istatistiki verilerin saptanmasını olanaksız kılacaktır.

3. Müşteri adına saklama, fiziki teslim ve virman esasları:

Gerçek anlamıyla nama yazılı sisteme geçilmeksizin *ad(in)a saklama* biçiminde bir düzenleme, Takasbank'a kendi kontrolünde olmayan hesaplar üzerinden risk yüklenmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, kendi müşterisi olmayan yatırımcıların hesaplarında (mali) aracı kuruluşlar ile ortaya çıkabilecek mutabakatsızlıklar ve uyumsuzluklarda, Takasbank'a da taraf olma sorumluluğu yüklenmektedir. Ayrıca, böyle bir sistemin teknik altyapısının kurulmasının zaman alacağı ve ciddi bir maliyet yaratacağı da açıktır.

4. Mevzuat açısından değerlendirme:

Genelgeye esas olabilecek, dayanılmak istenen Sermaye Piyasası Kanunu (S.P. Kanunu)'nun 31.maddesinde hiçbir yetki

bulunmamakta; yasanın 34.maddesinde yer alan "Aracı kurumların faaliyet ve merkez dışı örgütleri ile ilgili ilkeler kurulca belirlenir" hükmüyle verilen yetki ise yalnızca bir borsa üyesi grup (aracı kurumlar) için söz konusudur. Böyle bir düzenlemenin dayanağını, aynı amaçla çıkarılmış olan Menkul Kıymetler Borsaları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK/91)'den alması gerekmektedir. Bu kapsamda, borsa ve takas işlemlerine ilişkin esasların borsa yetkili kurullarınca kararlaştırılarak, SPK tarafından da onaylanarak yönetmelik biçiminde düzenlenmesi, hukuki dayanağın bulunması açısından yürürlükteki mevzuatımız uyarınca zorunludur. Ayrıca, SPK genelgesi ile amaçlanan düzenlemeler konusunda, tüm piyasa katılımcılarının görüşlerinin de dikkate alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

5. Yürürlük tarihi:

İMKB, genelgenin yürürlük tarihinin, gerek mali aracı kuruluşlar ve piyasa açısından, gerekse Takasbank açısından uygulanabilir olmadığını düşünmektedir.

3. TEKNİK KOMİTENİN GÖRÜŞLERİ

8 Mart 1996 tarihinden başlayarak, üç aşamalı olarak yürürlüğe girmesi öngörülen SPK genelgesi, teknik altyapının uygun olmaması ve borsa yönetiminin karşı çıkması sonucu yaşama geçirilememiştir. Piyasadan yükselen tepkilerin kesilmemesi üzerine, üyeleri SPK ve İMKB'den birer başkan yardımcısı ile Takasbank Genel Müdür Yardımcısı'ndan oluşan bir komitenin kurulmasına karar verilmiş ve bu yolla da ortaya çıkan sorunların çözülmesi amaçlanmıştır. İlk toplantısını 20 Mart 1996'da yapan *teknik komite*, öncelikle, genelgede yer alan ilke ve esasların, borsa üyelerinin işlemlerinden kaynaklanan risklerin sınırlandırılması ile bu üyelerin yatırımcıların menkul değerleri üzerindeki kötüye kullanımlarının önlenmesine yönelik olduğu konusunda fikir birliğine varmıştır. Komitenin belli başlı değerlendirmeleri aşağıda 2 başlık altında toplanmıştır⁷:

1. Borsa üyelerinin işlem hacminin üst sınırı:

Satılacak hisse senetlerinin, Takasbank'ta bulunan stoklarla sınırlandırılması yerine, belirli parametreler kullanılarak

(7) 20.03.1996 Tarihli Teknik Komite Toplantı Tutanağı.

borsa üyeleri için bir işlem hacmi üst sınırının saptanmasının daha uygun olacağı sonucuna varılmıştır. Bu parametreler üyenin; işlem hacmi, müşteri sayısı, yetki belgeleri, öz kaynaklar, şube, acenta ve irtibat bürosu sayısı, toplam aktifler ve müşterilerden alacaklar, yönetilen yatırım fonu ve yatırım ortaklıkları, temerrüt durumu, saklamadaki hesap bakiyeleri, haklarında idari tedbirler ya da mevzuata aykırılık nedeniyle yapılan adli takibatlar, müşteri bazında işlem adedi, geçmişteki performans ve moralitesi, komisyon geliri ve işlem hacmi gibi unsurlardan oluşmaktadır. Komite, işlem hacmi üst sınırının hesaplanmasında, yukarıdaki parametrelerle belirli ağırlıklar verilerek bulunacak sayının, banka ve aracı kurum (üye) bazında saptanacak farklı katsayılar ile çarpılması yönteminin tercih edilebileceğini düşünmektedir.

2. Virman ve fiziki teslim işlemleri:

SPK genelgesinde, yatırımcıların Takasbank ile doğrudan ilişkiye girerek hesaplarındaki hisse senetlerini fiziki olarak çekebilmeleri, bir başka hesaba aktarmaları ya da herhangi bir bankaya serbest depo olarak yatırılmasını isteyebilmeleri olanaklı kılınmaktadır. Oysa Takasbank'ın varolan hukuki statüsü, üyesi olan mali aracı kuruluşlar dışında kalanlarla işlem yapmasına olanak tanımamaktadır. Ne var ki, üyelerin müşterilerine ait hisse senetlerini kötüye kullanmasının da önüne geçilmesi zorunlu görünmektedir. Bu amaçla, borsada gerçekleşen alım satımlar dışındaki virman talimatlarında ve fiziki çekişlerde işlem bazında yazılı müşteri talimatlarının mali aracı kuruluşlar tarafından aranması uygundur. Borsa işlemlerinde ise, müşteri emirleri bazında alım satımda bulunulması ve bunlara ilişkin bilgilerin on-line ve real-time olarak Takasbank sistemlerine aktarılması ve takas işlemlerinin bu biçimde gerçekleştirilmesinin etkin bir yöntem olacağının üzerinde durulmuştur. Öte yandan, müşterilere ait hisse senetlerinin kötüye kullanımlarını önleyici en etkili yolun ise, Takasbank ile SPK arasında gerçekleştirilecek gözetim amaçlı bilgisayar bağlantısının sağlanmasında olduğu özellikle belirtilmiştir.

4. SPK GENELGESİ, İMKB'NİN GÖRÜŞLERİ VE TEKNİK KOMİTE TUTANAĞINA İLİŞKİN ÇEŞİTLİ UNSURLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Borsa Üyelerinin İşlem Esaslarına İlişkin SPK Genelgesi, bununla ilgili İMKB'nin görüşlerini içeren 388 sayılı Genel Mektup ve

21 Mart 1996 tarihli Teknik Komite Toplantı Tutanağı, yukarıda sırayla ele alınmıştır. Aşağıda ise tüm bunlar göz önünde bulundurularak, böyle bir düzenlemeye gidilmesine yol açan nedenlerin yanı sıra söz konusu genelgeye yönelik tepki ve yanıtlar ile yaşanan gelişmelere ilişkin pek çok unsur değerlendirilmiştir.

1. Genelgenin dayanakları

İMKB Yönetim Kurulu'nun (oldukça) doğru olarak saptadığı gibi, Borsa Üyelerinin İşlem Esaslarına İlişkin SPK Genelgesi'nin dayanakları yanlıştır. S.P.Kanunu'nun 31 ve 34.maddelerinde, genelgeye dayanak oluşturacak hiçbir unsur bulunmamaktadır. Söz konusu yasanın 31.maddesinde, sermaye piyasası faaliyetlerinde bulunacak aracı kurumların faaliyet izinleri; *Aracı Kurumlar ve Bankaların Faaliyet Şartları* başlığını taşıyan 34.maddesinde ise, bu iki mali aracı kuruluşun faaliyet izni alabilmek için kurula başvurmaları gerektiği ve bunlardan borsada işlem yapacak olanların da ilgili borsalardan üyelik belgesi almasının zorunlu olduğu yer almaktadır. Bu denli kapsamlı bir düzenlemeye olsa olsa, yasanın Konu ve Amaç başlıklı 1.maddesi, *Borsalar ve Teşkilatlanmış Diğer Piyasalar* başlığına sahip 40.maddesi ve (SPK'nın) *Görev ve Yetkiler(i)* başlıklı 22.maddesinin n bendi dayanak oluşturabilir. Ne var ki KHK/91'in Borsa İşlemlerinin Tabi Olacağı Esaslar başlıklı 11.maddesinde, çok açık biçimde, menkul değerler borsalarındaki alım satım işlemlerine ilişkin kuralların, *borsa yönetim kurulunca çıkarılacak bir yönetmelikle saptanacağı* belirtilmiştir. Yine aynı maddeyle, SPK'nın söz konusu kurulların saptanmasındaki rolü ise, (yalnızca) borsa yönetim kurulunca bu konuda hazırlanacak yönetmeliğin yürürlüğe girmesi için onay vermek ve eğer gerekli görüyorsa değişiklik taleplerini (onay öncesinde) yönetim kuruluna iletmekle sınırlandırılmıştır.

KHK/91'in 11.maddesinden de anlaşılacağı üzere, SPK genelgesinin Günlük Satım Emri Sınırı başlığındaki 2.maddesinde yer alan unsurlar, ancak borsa yönetim kurulunca çıkarılacak bir yönetmelik içinde düzenlenebilir. Buna karşın genelgenin *Hisse Senetlerinin Müşteri Adına Saklanması, Virman ve Fiziki Teslim İşlemleri ve Bildirim* başlıklı 3, 4 ve 5.maddelerinde belirtilen sermaye piyasası araçlarının saklanması ve takasıyla ilgili konuların, S.P.Kanunu'nun 22.maddesinin n bendi uyarınca kurul tarafından düzenlenmesi olanaklıdır.

2. İMKB HSP'deki oynaklığın azaltılması

SPK, mali aracı kuruluşların (gerçekte yalnızca aracı kurumların) kendileri için açığa alım satımda bulunmalarını ve böylelikle de üstlenebileceklerinin çok üzerinde risk almalarını, hem İMKB HSP'nin oynaklığını artıran en önemli neden, hem de bu kuruluşların mali yapısının zor duruma düşmesiyle sonuçlanan olaylar dizisini başlatan ilk adım olarak görmektedir. Kurul bu saptamayı veri olarak aracı kurumların, bir yandan gün içi işlem yapmalarını engellemeye, diğer yandan da müşterilerine ait hisse senetlerinde kötüye kullanımda bulunmalarını olanaksız kılmaya çalışmaktadır. Böylelikle, SPK, aracı kurumların gereksiz ve kurallara aykırı riskler üstlenmesinin önüne geçebileceğini düşünmektedir.

İMKB HSP'de fiyatların oynak olup olmadığı ve eğer oynak ise bunun boyutları, bu makalenin amacını fazlasıyla aşmaktadır. Ne var ki, ayrıntılı bir çalışmaya girişmeden de ilk bakışta, İMKB'nin *dünyanın en oynak borsalarından birisi* olduğunu söylememizi olanaklı kılan çok sayıda olgu, gösterge ve sayısal veri bulunmaktadır. 1986 ile 1995 arasında kalan döneme ait *dolar bazlı İMKB endeksi* incelendiğinde, HSP'deki büyük boyutlu salınımlar kolaylıkla görülebilmektedir. 10 yıllık geçmişinde yüzde 68,84'lük düşüş ile yüzde 367,87'lik yükseliş arasında gidip gelen İMKB'nin, dünya borsaları arasında en çok kazandırdığı dönemleri, çoğu zaman en çok kaybettiği dönemler birbirini peşi sıra izlemiştir. Üstelik İMKB'de işlem gören hisse senetleri fiyatlarındaki oynaklık yalnızca yıllık bazda ortaya çıkmamakta, aylık, haftalık, günlük ve seans içinde de yoğun olarak yaşanmaktadır. Özellikle ikinci seansın son dakikalarına sığın ve günün kapamış fiyatları üzerinde belirleyici olan birkaç yüz puanlık (yaklaşık binde 5'lere denk gelen) düzeltme hareketinin neredeyse her işlem günü yinelenmesi, bunun en somut örneklerinden birisidir.

Bu gerçek veri alındığında, günlük alım satımların sınırlanmaya çalışılması, sorunun çözümünün nedenler yerine sonuçlarda arandığını göstermektedir. Gerçekte İMKB'nin oynaklığının ardında, birinci sırada *fiyat oluşum sistemi*, ikincil olarak da Türkiye sermaye piyasasındaki yatırımcıların kompozisyonu yatmaktadır⁸. Bunlara yönelik

(8) İMKB HSP'nde fiyatlarının oldutça dalgalı olmasında, Türkiye'deki ekonomik ve siyasal yapının istikrarsız, krizlere yatkın olması gibi makro değişkenlerden kaynaklanan olumsuzlukların da önemli payı bulunmaktadır.

önlemler alınmadıkça, borsadaki oynaklığın giderilmesi olanaksızdır⁹. İMKB'deki oynaklığın birincil nedeni, sürekli müzayedede (continuous auction) yönteminin HSP'de tek fiyat oluşum mekanizması olarak kullanılmasıdır. Bir başka anlatımla, borsadaki oynaklık, büyük ölçüde fiyat oluşum sisteminden kaynaklanmakta ve onun sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşın SPK, İMKB ve aracı kurumlardan oluşan piyasa aktörlerince, sonuç (oynak) bir neden olarak kabul edilmekte, böylelikle de yalnız yerde yoğunlaşarak çözümden giderek uzaklaşmaktadır. Sürekli müzayedede yerine (ya da onunla birlikte) toplu açılış fiyatı (collective opening price)'na dayanan alım satım sisteminin kullanılması durumunda, bir yandan İMKB HSP'nin oynaklığı önemli boyutlarda sınırlanacak, öte yandan da çok sayıda ve geniş bir marjda fiyat oluşumundan kaynaklanan yatırımcı yakınmaları büyük ölçüde giderilecektir. Bu noktada, piyasa aktörlerince, oynaklığın bir sorun olarak algılanıp algılanmadığı ve önlenmesinin istenip istenmediği önem taşımaktadır. SPK ve İMKB başkanları arasında varılan uzlaşma sonucu toplanan teknik komitenin kaleme aldığı tutanakta, genelgenin hazırlanmasında rol oynayan unsurlar arasında borsadaki oynaklığın giderilmesi amacının da yattığının göz ardı edilmesi ve bu konuya bir tek tümceyle de olsa değinilmemesi, bu yönde (kollektif) bir iradenin şu ana kadar oluşmadığını göstermektedir.

Türkiye sermaye piyasasında alım satımda bulunanların bireysel ağırlıklı olması, kurumsal yatırımcıların yeterince yaygın olmaması, İMKB HSP'de fiyat oynaklığına yol açan bir diğer neden olarak sayılabilir. Alım satım kararları verirken temel etmenlerden çok söylentilerle hareket eden bireysel yatırımcılar, kurumsal yatırımcılardan farklı olarak, genellikle kısa vadeli portföy tutma eğilimi taşırlar. Ekonomik, siyasal ve toplumsal gelişmelere, çoğu zaman, ani ve akılcılıktan uzak tepkilerle yanıt veren bireysel yatırımcılar, bu davranışlarıyla hisse senetleri fiyatlarının geniş aralıklarda dalgalanmasına göz ardı edilemeyecek katkılarda bulunurlar.

3. Genelge hazırlanırken SPK'nın takındığı tutum

SPK'ya yönelik en büyük (ve belkide en haklı) tepki, genelge hazırlanırken mali aracı

(9) Hisse senetleri fiyatlarının bu denli geniş aralıklarda dalgalanmasının olumlu yönlerinin de bulunduğunu vurgulayan İMKB Başkanı Artun, SPK'ca azaltılmaya çalışılan oynaklığın, bu nitelikteki piyasaları yeğleyen global fonlar açısından İMKB'yi rakiplerine göre çok daha avantajlı kıldığına dikkat çekmektedir.

kuruluşlar ve borsanın konuya ilişkin görüşlerini sormamasında yoğunlaşmaktadır. Bu denli kapsamlı değişikliklerden beklenen yararların elde edilebilmesi, herşeyden önce piyasada yer alan tüm aktörlerin, konuya ilişkin yaklaşım, eleştiri ve değerlendirmeleriyle, kararlara katılmasına bağlıdır. Sermaye piyasasında köklü değişiklikler öngören kararları almadan önce kurulun, tüm tarafların önerilerini aktarabilecekleri kanalları açık tutmaya özen göstermesi ve daha da önemlisi görüş alışverişlerini sürekli kılacak bir mekanizmayı oluşturması, hem düzenlemelerin amaçlarına çok daha hizmet edecek, hem de uygulamaya konulacak önlemlerin başarı şansını büyük ölçüde artıracaktır.

4. Gün içi satımların sınırlandırılması ve alımlara ilişkin kısıtlamalar

Yeterli karşılığı olmadan gün içi alım ve satımda bulunulmasının sınırlandırılması, genelgenin amacını aşmaktadır. SPK, yalnızca olmayan hisse senetlerinin satışını engellemekle yetinmemekte, ayrıca satın alınanların geriye satışını da sahip olunma (bir başka deyişle, bedellerinin ödenmesi) koşuluna bağlamaktadır. Özellikle, alımı gerçekleştirilen hisse senetlerinin satılması için bir kaç gün (T+3 gününe kadar) beklemek zorunda kalınması, menkul değerler borsalarının işleyiş ilkelerine ters düşmektedir. Bu tür bir uygulama, liberal düşüncelerce, (serbest) piyasa ekonomisi kuramına göre mükemmel pazar kavramına en yakın kuruluş olduğu kabul edilen borsalarda fiyat oluşumuna açıkça müdahale anlamına gelmektedir. Varolmayan hisse senetlerinin (açığa) satışının önüne geçilmesi kabul edilebilir olmasına karşın, satın alınan hisse senetlerinin aynı ya da bir sonraki gün geriye satılmaması, alımda bulunan yatırımcılar arasında bir ayrıma gidilmesi ve bunlardan bir bölümünün, ortaya çıkabilecek fırsatlardan yoksun bırakılarak cezalandırılmasıyla sonuçlanacaktır.

5. Gün içi işlemlerin engellenmesinin borsanın işlem hacminde gerilemeye yol açması

Başlangıçta alım ya da satımda bulunarak pozisyon açılması ve gün sonunda da bu pozisyonların kapatılması biçimindeki para ya da hisse senedi teslimini gerektirmeyen işlemlerin (bir tür vadeli işlem), genelgeyle engellenmesinin aracı kurumların işlem hacminde dramatik düşüşlere yol açacağı, bu kuruluşların yetkililerinin ileri sürülmektedir. Uygulamaya geçilmesiyle birlikte,

1996 yılının ilk iki ayında günlük ortalama 11 trilyon 794 milyar lira düzeyinde seyreden İMKB HSP işlem hacminin¹⁰, seans başına 1-1,5 trilyon liraya kadar gerileyeceği yine aynı kişilerce iddia edilmektedir¹¹. Genelge ile yapılmaya çalışılanın piyasayı sıkılaştırmaktan başka bir şey olmadığını söyleyerek aracı kurumların kaygılarını paylaşan İMKB Başkanı Artun, bir başka noktaya dikkat çekerek, "İşlem hacmi düşmeye başlarsa, işte o zaman borsada kaos başlayabilir. Aracı kurumlar artan giderlerini karşılayabilmek için mevzuat dışı işlemlere yönelebilirler" uyarısında bulunmaktadır¹². Gün içi alım satımların önlenmesinin yanında satın alınan hisse senetlerinin ilk iki gün geri satılmaması, işlem hacminin yüzde 75 oranında azalacağı yönündeki endişeler gerçeklere dayanıyorsa, bu, "spot işlemler temelinde çalışan bir nakit piyasa olan İMKB'nin gerçekte yerine getirdiği işlev nedir" sorusuna yanıt aranmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim SPK Başkanı Karacan, "İMKB kumarhane midir, yoksa borsa mıdır? (Önce) Buna karar verilmesi gerekir. Ben, İMKB'yi borsa yapmak için çalışıyorum"¹³ diyerek, konuya ilişkin kendi yaklaşımını ortaya koymaktadır.

6. Genelgenin uygulanması sonucunda, hisse senetleri fiyatlarında yaşanacak değişiklikler

Aracı kurumlar, düzenlemenin yürürlüğe girmesi sonucunda daralacak işlem hacminin, hisse senetleri fiyatlarında düşüşü kaçınılmaz hale getireceğine dikkat çekerken, SPK Başkanı Karacan ise "birincil önceliğin yatırımcının korunmasına verildiğini ve bu nedenle olası işlem hacmi gerilemesinin önemsiz olduğunu, önemli olanın piyasanın risksiz, şeffaf ve istikrarlı olması gerektiğidir" açıklamasını yapmaktadır. Günlük işlemleri önlemekle, yatırımcının bilgisizliğinden yararlanılarak yapılan spekülasyonu engellemek istediklerini vurgulayan Karacan, mali aracı kuruluşların gerçekleştirdiği bu tür işlemlerin, yatırımcıların borsadan uzaklaşmasına yol açtığını belirtmektedir.

Gelişmekte olan ülke borsaları arasında (zaman zaman da olsa) 200 milyon dolara ulaşan günlük işlem hacmi ile İMKB'nin ayrı bir yeri vardır. Bu denli geniş işlem

(10) İMKB Aylık Bülten, Şubat 1996, s.10.

(11) Piyasa Uzlaşma İstiyor, 14 Mart 1996, Yeni Yüzyıl, s.18.

(12) Borsada Sıkıyönetim Olmaz, Hürriyet 12 Mart 1996, s.7.

(13) Borsa Olağanüstü Hal Bölgesi, 16 Mart 1996, Cumhuriyet, s.8.

hacmi ve bunun sonucu olan yüksek likidite, global ölçekli fonların yatırım kararlarını verirken geliştirmekte olan ülke borsaları (emerging markets) arasında İMKB'yi yeğlemelerinde önemli rol oynamaktadır. Yabancı portföy yöneticilere tarafından da sıklıkla dile getirilen bu özellikler, İMKB'ye yatırım yapmayı ve gerektiğinde buradan çıkarmayı kolaylaştırmaktadır¹⁴. Ancak, yüksek likidite ve işlem hacminin ardında, gün içi açık pozisyon tutma ve ardından kapamaya dayanan işlemlerin ezici ağırlığının bulunduğu ve genelgenin uygulanmasıyla sözü edilen üstünlüklerinin ortadan kalkacağına en yetkili ağız(lar) tarafından açıklanması¹⁵, bir sorunun sorulmasını kaçınılmaz hale getirmektedir: İMKB'yi rakipleri arasında çok daha üstün (rekabetçi) konuma taşıyan yüksek likidite ve işlem hacmi gibi özelliklerin elde edilmesi maliyetinin, büyük ölçüde (küçük) yatırımcılara yüklenmesi ne kadar doğrudur?

7. Satılabilir hisse senetlerini Takasbank'taki miktarlarla sınırlamak

Genelge, mali aracı kuruluşlarca satılabilecek hisse senedi miktarını Takasbank'ta saklamada tutulanlarla sınırlamakla, hisse senetlerini bir banka ya da kasalarında bulduran yatırımcıların, bunları satabilmelerini borsa üyelerine teslim etme ve oradan da Takasbank'taki hesaplara geçme koşuluna bağlamaktadır. Alım satım zamanlamasında, değil günlerin saniyelerin bile çok değerli olduğu günümüzde, satış yapmak için Takasbank'taki hesaplara katılımın gerekli kılınması, yatırımcıların düzenleyici kuruluş (SPK) eliyle mali aracı kuruluş riskini¹⁶ almaya zorlanmaları anlamına gelmektedir¹⁷. Bu tür bir uygulamaya gidilmesinin

(14) Bu yöndeki görüşleri dile getiren yabancı portföy yöneticilerinden birisi de, Alliance Capital Fond'un yöneticisi David Edgerly'dir. Daha fazla bilgi için bakınız; İMKB Dünyanın En Ucuz Borsası, Abdurrahman Yıldırım, 27 Mart 1996, Yeni Yüzyıl Gazetesi, s. 19.

(15) Borsa Ankara'dan Yönetilmaz, 13 Mart 1996, Milliyet, s.8.

(16) Burada mali aracı kuruluş riski ile, sermaye piyasası araçlarının emanetlerinde saklayan araçların zor durumlara düşmesi ve mali yapılarının bozulması sonucunda, yatırımcıların zarar görmesi olasılığı anlatılmaktadır. Sağlıklı işleyen bir sermaye piyasasında yatırımcıların, yalnızca sermaye piyasası araçlarının (fiyatının düşmesi) riskini üstlenmeleri; birincil işlevi bu riskin alınmasına aracılık olan kurumlardan kaynaklanan riskleri ise üstlenmemeleri beklenir.

(17) Takasbank Ana Sözleşmesi'ne göre; banka, yatırımcılara karşı hiçbir sorumluluk üstlenmemekte, yalnızca hizmet verdiği borsa üyelerini kendine muhatap almaktadır. Bu nedenle, Takasbank'ın sorumluluk alanı borsa üyelerinin müşterilerini de içerecek biçimde

ardında yatan asıl amacın, SPK Başkanı'nın da ifade ettiği gibi, dolaşımdaki hisse senetlerinin zamanla çekilerek, Takasbank nezdinde yer alan hesaplarda birikmesinin sağlanması ve böylelikle de daha sonra kurulacak bir (sermaye piyasası araçları) sicil(i) merkezi aracılığıyla, tüm sermaye piyasası araçlarının kayıtlı hale getirilmesi için gerekli ön adımın atılması olduğu anlaşılmaktadır¹⁸.

8. Açığa işlemlerin önlenmesi

Genelgede düzenlenen iki temel konudan ilki olan "satım emirlerinin günlük üst sınırı" ile, özellikle, gün içinde başlangıçta satış yaparak pozisyon açılması, ardından da alımda bulunarak bu pozisyonların kapatılması biçiminde gerçekleştirilen işlemlerin sona erdirilmesi amaçlanmıştır. SPK Başkanı Karacan'ın "başkasının malını satmak"¹⁹ olarak adlandırdığı açığa satışların yanı sıra açığa alışlar (kredili menkul değer işlemleri), gerçekte, sermaye piyasası mevzuatında düzenlenmiştir²⁰. Ne var ki, genelge ile önu alınmaya çalışılan açığa satışlar ve alışlar, mevzuata aykırı ve karşılığı bulunmadan (çoğunlukla gün içi pozisyon tutma amacıyla) yapılan işlemlerdir. İMKB gibi spot piyasa işleyişine sahip bir nakit borsada, kural dışı açığa işlemlerin kolaylıkla yapıyor olması, yapay arz ve talep yaratarak etkin fiyat oluşumunu engellemektedir. Spot temelde işleyen borsalar, yalnızca varolan sermaye piyasası araçlarının satışını zorunlu kılmaktadır²¹. Bunun dışındaki bir işleyiş, açığa

genişletilmeden bu tür bir uygulamaya gidilmesi, mali aracı kuruluşların zor duruma düşmesi sonucunda oluşacak yatırımcı(lara ait hisse senetleri) zararlarının tazmini sorununu da gündeme getirecektir.

(18) Borsada Genelge Sıkıntısı, 10 Mart 1996, Yeni Yüzyıl, s.10.

(19) Kimse Başkasının Malını Satmasın, 16 Mart 1996, Yeni Yüzyıl, s.19.

(20) Resmi Gazete'nin 27.12.1994 tarih 22154 sayısında yayımlanan "Kredili Menkul Kıymet Açığa Satış ve Menkul Kıymetlerin Ödünç Alma ve Verme İşlemleri Hakkında Tebliğ"de, gerek açığa satışların menkul değerlerin ödünç alınması, gerekse açığa alışların kredilendirmesi yoluyla karşılıklarının bulundurulması sağlanmıştır. Böylelikle de söz konusu işlemlerin, İMKB HSP'nin spot işleyişini bozması önlenmiştir.

(21) Oysa, nakit piyasalardan farklı kurallara ve işleyişe sahip, vadeli işlemler piyasalarında (gerekli teminatlar yatırılmak koşuluyla) işlemlere konu değerler (hisse senetleri) ve nakdin teslimi, sözleşme vadesine kadar gerçekleştirilmez. Vadeli işlemler borsalarında açığa satış işlemi yapanlar (kısa pozisyon tutanlar) sözleşmelerindeki kadar hisse senedini vadesinde satma ya da nakdi mutabakata varma, açığa alış işlemi yapanlar (uzun pozisyon tutanlar) ise sözleşmelerindeki kadar hisse senedini anlaşılmalı fiyattan vadesinde alma ya da nakdi mutabakat sağlama yükümlülüğü altına

alım ya da satım yapanların, bir yandan diğer yatırımcıların sahip olmadığı bir bilgiyi (ilk elden) kendi çıkarları için kullanmaları sonucunu doğurmakta, öte yandan da piyasada arz ve talep düzeyinin olduğundan fazla (ya da az) görünmesine yol açarak hisse senetleri fiyatlarının gerçekçi düzeylerde oluşmasını engellemektedir.

9. Üst sınırı aşan işlemlerin yapılmamış sayılması

Genelgede yer alan unsurlar arasında belkide en çok tartışma yaratanı, "günlük satım emri sınırını aşan işlemlerin yapılmamış ve bu işlemlere ait emirlerin verilmemiş sayılması"dır. Gerçekleştirilen işlemlerin geçmişe dönük olarak iptali, İMKB HSP'nin işleyişini bozacak niteliktedir. SPK'ca uygulanması amaçlanan bu önlemin doğuracağı sonuçların alıcı ve satıcılar açısından ayrıntılı biçimde incelenmesi gerekmektedir. Çalıştığı aracı kurumun günlük üst sınırı aşması nedeniyle, satış emri verilmemiş ve işlemi iptal edilmiş sayılan yatırımcılar ile bu işlemin karşı tarafında yer alan alıcılar, hem zaman ve fiyat önceliği kuralından kaynaklanan avantaj ve haklarını yitirecekler, hem de satış ya da alış yapmış olma fırsatından yoksun kalacaklardır. Ayrıca iptal edilen satım ya da alımların gerçekleştirilmiş olduğu düşünülerek, başka alım ya da satımların yapılmış olması durumunda (karşılıklı ya da zincirleme işlemler), bu ikincil işlemlere ilişkin olası sorunların nasıl çözümleneceği belirsizdir. SPK, çok büyük olasılıkla, genelgenin yürürlüğe girmesinin ardından, günlük satım sınırını aşan işlem sayısının, önemsiz (ihmal edilebilir) düzeyde gerçekleşeceğini tahmin etmektedir. Bu iyimser olasılık gerçekleşse dahi, çok az sayıdaki işlemin iptali bile bir yığın sorun yaratmaya aday görünmektedir.

Genelge, aracı kurumların günlük satım emri üst sınırının üzerinde satış yapmalarına engel olmayı amaçlamasına karşın, uygulanması düşünülen önlemler yatırımcıların bir bölümünün cezalandırılması sonucuna yol açacaktır. Konuyla ilgileri alış ya da satışta bulunmakla sınırlı olan müşterilerin, mali aracı kuruluşların kontrol ve sorumluluğunda olan günlük satım emri üst sınırının aşılması nedeniyle mağdur edil-

girirler. Açık (kısa ya da uzun) pozisyon tutanların, vade sonunu beklemeden ters işlem yaparak (pozisyon alarak), pozisyonlarını kapatmaları da olanaklıdır. Bu durumda (Pozisyonların netleştirilmesi yoluyla tasfiyesi sonucunda) ortaya çıkacak, pozisyon kapatma fiyatıyla pozisyon açma fiyatları arasındaki artı farklar kazançları, eksi farklar da zararları oluşturacaktır.

melerinin, açıklanabilecek ya da savunulabilecek hiçbir yönü yoktur. Öte yandan, işlemlerin iptali yüzünden doğacak yatırımcı zararlarının tazmin edilip edilmeyeceği; eğer edilecekse, bunun kimler tarafından ve nasıl yapılacağı bilinmemektedir.

10. Hisse senetlerinin Takasbank'tan fiziki olarak çekilmesi ve virmanında yazılı müşteri talimatlarının gerekmesi

SPK, aracı kurumların, yatırımcılara ait hisse senetlerinde herhangi bir izne gereksinim duymadan ve hiçbir sınırlamaya bağlı olmadan kolayca tasarrufta bulunabilmelerini, takas-saklama hizmetlerinde düzenlenmesi bugüne kadar ihmal edilmiş temel bir mevzuat boşluğu olarak görmektedir. Bu amaçla genelge, müşterilere ait hisse senetlerinin Takasbank'tan fiziki olarak çekilmesinin, sahipleri ya da yetki vekilleri tarafından yapılabileceğini hükme bağlamıştır. Borsa üyeleri bu işlemi, ancak, müşterileri ya da onların yetkili vekillerinden yazılı talimat alarak yapabilirler. Genelge, ayrıca, ilgili borsa üyesinin hesabına ya da başka mali aracı kuruluşlardaki farkı kişiler adına açılmış hesaplara aktarılması ile bir bankaya serbest depo olarak tevdi edilmesinde de, yatırımcıların yazılı talimatlarının aranacağını belirtilmektedir. Böylelikle SPK, aracı kurumların müşterilerine ait hisse senetlerinde kötüye kullanımda bulunmaları sorununun önemli ölçüde çözümlenebileceğini düşünmektedir. İzinleri ya da bilgileri dışında yatırımcılara ait hisse senetlerinin satılması, ödünç olarak verilmesi ya da kredi alımında kullanılması ve daha sonra da yerine konulamaması, faaliyetleri durdurulan aracı kurumlarda en sık karşılaşılan kural dışılıkların başında gelmektedir. Kurulun yatırımcıların hak ve çıkarlarının daha iyi korunması ve kollanması amacıyla hazırladığı anlaşılan takas-saklama işlemlerine ilişkin bu düzenlemelere, borsa üyelerinin olumsuz tepki göstermelerini anlayışla karşılamak oldukça zordur²².

Diğer yandan Takasbank ise, ana sözleşmesi gereğince, doğrudan müşterileriyle ilişkiye geçemeyeceğini ileri sürerek uygulamaya karşı çıkmaktadır. Nitekim, teknik komite toplantısında Takasbank'ın görüşleri ağır basmış ve bu konuda alınabilecek birincil önlemin "fiziki çekişler ve virmanlarda işlem bazında yazılı müşteri talimatlarının mali aracı kuruluşlar tarafından aranmasının

(22) Borsa üyelerinin karşı tutumlarının ardında, bu uygulamanın günlük rutin işlemlerde aşırı yüklenmeye yol açacağını düşünmeleri yatmaktadır.

uygun olacağı" ifade edilmiştir. Ne var ki, komitece benimsenen bu önlemin, konuya ilişkin sorunların çözümüne katkıda bulunması oldukça düşük bir olasılıktır.

11. Takasbank'ın teknik alt yapısının uygunluğu ve tutumu

SPK genelgesinin yayımı ve ardından ortaya çıkan gelişmeler, Takasbank'ı düzenlemelerin yaşama geçirilmesinde en büyük kritik öneme sahip kuruluş konumuna taşımıştır. Genelgenin uygulanabilmesi için gerekli teknik altyapının bankada bulunmadığı, sıklıkla dile getirilmiştir. Nitekim bilgisayar sisteminin yetersiz olduğunu ileri süren Takasbank, borsa üyelerince 8 Mart'a kadar kendisine yapılması gereken ve uygulamanın ilk adımını oluşturan başvuruları, daha başlangıç aşamasında geri çevirmiştir. Bankanın teknik düzeyine ışık tutabilecek bir olay, 1996 yılı başında yaşanmıştır. Bu tarihte yürürlüğe girmesi planlanan "saklama hizmetinin hisse senetlerinin yanı sıra hazine bonosu ve devlet tahvillerini de içerecek biçimde genişletilmesine ilişkin SPK düzenlemesi" altyapısının yetersizliğinden ötürü gerçekleştirilememiştir²³. Teknik altyapıya ilişkin bir başka sorun da, Takasbank'taki müşteri hesaplarının, borsa üyelerindeki aynı müşterilere ait hesaplarla ve İMKB HSP'deki işlemlerle uyumlaştırılması ve bunların birbirleriyle ilişkilendirilmesidir. Takasbank'taki hesaplarda tutulan hisse senetleriyle ilgili hareketlerin sağlıklı olarak izlenip denetlenebilmesi, borsadaki alım satımlar ile bankaca verilmekte olan takas-saklama hizmetinin gerçek anlamda müşteri bazında yapılmasına; borsa, Takasbank ve mali aracı kuruluşlar arasındaki işlemlerin birebir (karşılıklı) olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlı görünmektedir.

SPK genelgesinin ilk haliyle yürürlüğe girememesinde, teknik altyapının yetersizliği kadar Takasbank'ın tutumu da belirleyici olmuştur. Banka, ana sözleşmesine aykırı olması nedeniyle, doğrudan yatırımcılarla ilişkiye girmeyi red etmektedir²⁴. Takasbank

(23) Kavgayla Finans Merkezi Olunmaz, 13 Mart 1996, Hürriyet, s.8.

(24) Takasbank Ana Sözleşmesi'ne göre, İMKB ile varolan ya da görev verilecek menkul değerler ve diğer borsalarla bunların üyeleri, bankanın müşterilerini oluşturmaktadır. Müşterilerinin yanı sıra kurumsal yatırımcılar ve menkul değerler borsalarında işlem gören ortaklıklara da hizmet verebilen Takasbank, yatırımcılarla doğrudan ilişkiye girememektedir. Daha fazla bilgi için bakınız, Takasbank Ana Sözleşmesi madde 3.

yönetimi, takas-saklama kuruluşlarının yatırımcılara değil de (müşterileri olan) mali aracı kuruluşlara hizmet vermesinin yalnızca Türkiye'ye özgü olmadığını, dünyadaki uygulamaların da bu yönde olduğunu belirtmektedir. Bankanın, genelgenin kendisiyle ilgili bölümlerine ilişkin tutum ve değerlendirmeleri, sağlam gerekçelere dayanmasına karşın, Türkiye'nin ilk ve tek takas-saklama merkezinin özgün konumuna açıklık getirmemektedir. Takasbank'ın 1996 yılından itibaren mali piyasalarda hizmet veren lisanslı bir yatırım bankası olarak yeniden yapılandırılması, onu dünyadaki örnekleri arasında ayrıcalıklı bir konuma taşımıştır. Böylelikle Takasbank, sıradan bir takas-saklama birimi olmaktan çıkmış; işlevlerinde ileri düzeyde uzmanlaşmış gelişmiş bir merkeze (bankaya) dönüşmüştür. Lisanslı bir yatırım banka olmanın tüm olanaklarından yararlanan Takasbank'ın, artık yalnızca 162 adetle sınırlı borsa üyesine²⁵ hizmet vermekle yetinilmesi yerine, yatırımcılarla doğrudan ilişkiye geçebilecek biçimde sorumluluk alanını genişletmesi ve bunu sağlayacak düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, Türkiye sermaye piyasasında güven ortamının yerleşmesine yardımcı olacaktır.

12. Borsadaki işlemlerin kayıtlı hale getirilmesi

Genelge, saklama hizmetlerinde de değişikliğe giderek, Takasbank'ta sayısal kodlarla tutulmakta olan hisse senetlerinin, doğrudan müşteri adlarında bulundurulması zorunluluğunu getirmektedir. Bu uygulama da, yatırımcılara ait hisse senetlerinin mülkiyetinin Takasbank'ça tanınması açısından hiçbir yenilik getirmemekte; saklama sistemi, eskiden olduğu gibi, yine bir müşteri bilgilendirme hizmeti olarak işlemeye devam etmektedir. Oysa yatırımcıların bu konudaki en büyük beklentisi, saklama hizmetinin gerçek anlamda müşteri bazında verilmesidir. Tek başına sayısal kodların adlara dönüştürülmesi önlemi, müşterilere ait hisse senetlerinin borsa üyelerince kötüye kullanımını engelleyemeyecektir. Kurul, gerçekte, böyle bir düzenlemeyi uygulamaya koymakla, çok daha kapsamlı değişikliklerin yolunu açmayı planlamaktadır. Gerek hesap sahiplerinin deşifre edilmesi, gerekse alım satımların kimler adına yapıldığının borsa üyelerince her işlem günü Takasbank'a bildirilmesi, Türkiye sermaye piyasasının hamiline yazılı olmaktan çıkarılıp nama yazılı hale dönüştürülmesi anlamına gel-

(25) İMKB Aylık Bülten Mart 1996'ya göre, borsa üyesi mali aracı kuruluş sayısı 162'dir.

mektedir²⁶. Nitekim SPK Başkanı Karacan da, "genelgenin sistemin kayıtlı hale getirilmesi için (atılmış) bir ön adım" olduğunu açıklamaktadır²⁷. Sermaye piyasası araçlarının kaydi değere dönüştürülmesi işleminin ise, kurulacak bir (sermaye piyasası araçları) sicil(i) merkezi tarafından gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Sermaye piyasası araçları ve bunlara ilişkin işlemler ve takas-saklama hizmetlerinin tümüyle kayıt altına alınması sonucunda, piyasadaki her bir tasarrufçunun sahip olduğu portföyün içeriğinin ve bu portföyü tutmakla elde ettiği değer artışının (kaybının), kar payı-faiz gelirinin yanı sıra gerçekleştirdiği alım satım karlarının (zararlarının) ayrıntılı olarak bilinmesi olanaklı olacaktır. Böylelikle, sermaye piyasası araçları ve bunlardan elde edilen gelirlerin sağlıklı biçimde vergilendirilmesinin önü açılmaktadır. Başkan Karacan, "Türkiye'de ücretli ve maaşlıların doğrudan vergilendirildiği bir ortamda, (sermaye piyasası araçlarından elde edilen) spekülatif kazançların vergilendirilmemesinin yanlış" olduğuna işaret etmektedir. Ne var ki, Türkiye'de vergi tabanının sermaye piyasası araçlarından kazanç elde edenleri de içerecek biçimde genişletilmesi, SPK ve onun başkanının görev ve yetkilerini aşmaktadır²⁸.

13. Teknik komitenin oluşumu, komite toplantısında ortaya konan yaklaşımlar ve saptanan parametreler:

SPK Başkan Yardımcısı, İMKB Başkan Yardımcısı ve Takasbank Genel Müdür Yardımcısı'ndan oluşan üç kişilik komitede, borsa üye gruplarına (bankalar ve aracı kurumlara) yer verilmemesi, karar alma mekanizmasında gerekli katılımın sağlanamadığına işaret etmektedir. Kendileri için yapılan düzenlemelerde yatırımcılara, görüşlerini aktarabilecekleri ve alınacak kararlara önerileriyle katkıda bulunabilecekleri olanakların tanınmaması, bu konudaki bir başka eksiklik olarak göze çarpmaktadır.

Genelgenin eksenine, "verilebilecek satış emirleri miktarını Takasbank'ta saklamada

(26) Türkiye'de finansal araçlar, ilgili mevzuat uyarınca, namanın yanı sıra hamiline yazılı biçimde de işlem görmektedir. Yalnızca S.P.Kanunu'nda düzenlemeye gidilerek, bu denli köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesi olanaklı görünmemektedir.

(27) Borsada Genelge Sıkıntısı, 10 Mart 1996, Milliyet, s.10.

(28) SPK Başkanı'nın kendini Maliye Bakanı'nın yerine koyduğu izlenimini verecek açıklama ve davranışlardan kaçınması yerinde olacaktır. Sahip olduğu enerjiyi, asıl sorumluluk alanına yönlendirmekle, Türkiye sermaye piyasasının gelişimine daha çok katkıda bulunması olanaklıdır.

tutulan hisse senetleri stoku ile sınırlaması" uygulaması oturtulmasına karşın, teknik komite toplantısı sonucunda, söz konusu önlem, borsa üyelerinin işlem hacmi üst sınırının saptanmasında kullanılacak 13 parametreden yalnızca bir tanesine indirgenmiştir. Ayrıca komitece belirlenen parametrelerin bir bölümü, "geçmişteki performans ve moralite" gibi nesnellikten uzak; "komisyon geliri" gibi gerçek tutarların bilinmesinin neredeyse olanaksız olduğu unsurlardan oluşmaktadır. Standardize edilemeyecek ölçütlere dayanan parametreler yardımıyla, mali aracı kuruluşların işlem hacmi üst sınırlarını saptayacak bir değerlendirme sisteminin oluşturulması oldukça zor görünmektedir.

SONUÇ

SPK, yatırımcıların mağduriyetine kadar uzanan olumsuzluklar dizisini başlatan kural dışılığa, aracı kurumların müşterilerine ait hisse senetlerini kolaylıkla açığa satmasının yol açtığına inanmaktadır. Bu nedenle sorunun çözümünde, borsa üyelerince günlük olarak verilebilecek satım emirlerinin Takasbank'taki stoklarla sınırlanması ile müşterilere ait hisse senetlerinde her türlü tasarrufla serbestçe bulunma olanağının mali aracı kuruluşların elinden alınmasından oluşan ikili önlemler grubunu ön plana çıkarmaktadır. Oysa komite, böyle bir ilişkiyi kurmaktan çok, sorunun temelinde, borsa üyelerinin tümünün hiçbir kritere ve kısıtlamaya bağlı olmadan, İMKB HSP'de sınırsız alım satımda bulunma olanağına sahip olmalarında yattığı görüşünü benimsemektedir. Buradan yola çıkarak da çözümü, çeşitli parametreler yardımıyla mali aracı kuruluşları sınıflandırarak onları kendi aralarında farklılaştırmak ve böylelikle de borsa üyeleri için bir işlem hacmi üst sınırı saptamakta aramaktadır. Ancak Komite bu tutumuyla, SPK'nın yerinde saptadığı ve piyasadaki sorunların en başında yer alan "aracı kurumların emanetlerinde bulunan hisse senetlerini, yatırımcıların bilgisi ve izni dışında satması" sorununa hiçbir çözüm getirmemekte; yatırımcıların temel yakınma konusu olan bu sorunun, hak ettiği önemi görmeyerek çözümsüzlüğe sürüklenmesine katkıda bulunmaktadır.

Oysa, ne SPK'ca düzenlenmeye çalışıldığı gibi "günlük satım emri üst sınırı" getirilerek borsa üyelerinin açığa satış yapmalarının engellenmesi, ne de komitece benimsendiği gibi çeşitli parametreler yardımıyla borsa üyeleri için bir "işlem hacmi üst sınırı" saptanması yoluyla, yatırımcıların mağduriyetinin önüne geçilebilmesi olanaklıdır.

Sorunun temelinde, gerçekte, İMKB'nin dünyada eşine az raslanır oynaklıkta bir menkul değerler borsası olması olgusu yatmaktadır. Çözüm, borsadaki oynaklığı azaltacak önlemlerin alınmasındadır. Bu konuda alınabilecek en köklü önlem ise, HSP'nin "fiyat oluşum sistemi"nde değişikliğe gitmektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

07.03.1996 Tarih 388 Sayılı İMKB Genel Mektubu.

20.03.1996 Tarihli Teknik Komite Toplantı Tutanağı.

27.02.1996 Tarih ve 11 sayılı toplantıda kabul edilen Borsa Üyelirinin İşlem Esaslarına İlişkin Sermaye Piyasası Kurulu Genelgesi.

28.07.1981 Tarih ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu

29.4.1992 Tarih ve 3794 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, RG: 13.5.1992/21227

Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği, RG: 01.03.1995/22217, Seri: V, No: 19.

Borsa Ankara'dan Yönetilemez, 13 Mart 1996, Milliyet.

Borsada Genelge Sıkıntısı, 10 Mart 1996, Yeni Yüzyıl.

Borsa Olağanüstü Hal Bölgesi, 16 Mart 1996, Cumhuriyet.

Borsada Sıkıyönetim Olmaz, 12 Mart 1996, Hürriyet.

İMKB Aylık Bülten, Mart 1996.

İMKB Aylık Bülten, Şubat 1996.

Kavgayla Finans Merkezi Olunmaz, 13 Mart 1996, Hürriyet.

Kimse Başkasının Malını Satmasın, 16 Mart 1996, Yeni Yüzyıl.

Kredili Menkul Kıymet Açığa Satış ve Menkul Kıymetlerin Ödünç Alma ve Verme İşlemleri Hakkında Tebliğ, RG: 27.12.1994/22154.

Piyasa Uzlaşma İstiyor, 14 Mart 1996, Yeni Yüzyıl.

Menkul Kıymetler Borsaları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, RG: 06.10.1983/18183 (Mük.), Karar Sayısı: KHK/91.

SPK ile İMKB Birbirine Girdi, 9 Mart 1996, Cumhuriyet.

Takasbank (İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.) Ana Sözleşmesi

Yıldırım Abdurrahman, İMKB Dünyanın En Ucuz Borsası, 27 Mart 1996, Yeni Yüzyıl Gazetesi.

MENKUL KIYMET PROGRAMLARI

ANALİST

Doç. Dr. Gültekin Karaşin

İSTEME ADRESİ

AVCIOL BASIM - YAYIN

Divanyolu, Bestekâr Osman Sk. 8/2 Cağaloğlu-İSTANBUL Tel: 522 40 51 - 524 04 24

ULUSLARARASI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÖNEMİNİ ORTAYA KOYAN BİR MODEL ÖNERİSİ

Arş. Gör. Selen DOĞAN
Arş. Gör. Murat TÜRK
Niğde Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

1. GİRİŞ

Gümrük Birliği ile büyük bir değişimin yaşandığı son günlerde, işletmelerin ve dolayısıyla da personel bölümlerinin en çok üzerinde durdukları konu maaş ve ücret yönetimi olmuştur. Bilindiği üzere ücret, personelin işverenden emeği karşılığı aldığı ekonomik değerdir. İşte, asıl sıkıntı da buradan kaynaklanmaktadır. Çünkü, emeğin karşılığının belirlenmesi oldukça zordur. Personeli etkin ve verimli çalıştırmanın temel koşullarından biri de, ona emeğinin karşılığının verilmesidir. Eğer çalışan işçinin yetenekleri, işin gereklerini karşılayacak ve hatta aşacak seviyede ise, bu onun organizasyon içerisinde adaletli bir şekilde ücretlendirilmesi gereğini de ortaya koymaktadır. Unutulmamalıdır ki, ücret yalnızca personelin yaşam koşullarını ve işletmenin kârlılığını etkilemekle kalmaz, ulusal gelirin önemli bir kalemini oluşturduğu için, devleti ve tüm toplumu da yakından ilgilendirir. Günümüzde Gümrük Birliği ve talebin ani bir şekilde artması, insan kaynakları yöneticilerini seçme, eğitme, motivasyon, ücretlendirme gibi çok önemli konularda araştırma yapmaya zorlamıştır. Küresel Pazarlara (Global Markets) verilen önemin artması, sistematik ve küresel bir ücretlendirme sistemine olan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Küresel pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek ve verimliliği sürekli olarak sağlayabilmek için, profesyonel yöneticiler, yabancı pozisyonları, yerel pozisyonların da ötesinde bir motivasyon ve istekliliği

sağlayacak ve hatta artıracak bir biçimde düzenlemelidirler.

Bu makalede, küresel bir ücretlendirme sistemi için gerekli unsurlar ve etmenler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, Çok Uluslu Şirket'lere (Multinational Corporations) verilen önemin artması, uluslararası yöneticilerin ücretlendirme programlarını tekrar gözden geçirmeleri gereğini de gündeme getirmiştir. Çünkü, uluslararası yöneticilerin birçoğunun aldığı, maaş, yan faydalar ve dolayısıyla da ücretlendirme paketlerinden memnun olmadıkları görülmektedir.

Bu makalede, küresel bir ücretlendirme sistemi modeli sunularak, profesyonel yöneticilerin organizasyonlarında mevcut olan ücretlendirme paketleri ile, çalışanların tatmin ve beklentilerini etkileyen iç ve dış çevre şartlarını da dikkate alan bir model ortaya konulmaktadır. Aynı zamanda böyle bir küresel ücretlendirme modelini uygulamaktan doğabilecek problemler ve sağlanacak faydalar da konu edilecektir. Küreselleşme sonucu ülkelerin gruplaşması, küresel bir ücretlendirme programı içinde meydana gelebilecek değişiklikleri azaltacak ve daha adaletli bir ücretlendirme sisteminin saptanmasını ve yönetilmesini de kolaylaştıracaktır.

2. ÜCRETLENDİRME PROGRAMLARININ AMAÇLARI

Ücretlendirme programlarının amaçlarına geçmeden önce, Uluslararası pazarlarda

rekabet eden yöneticilerin, küresel bir ücretlendirme sistemi tasarladıklarında ilgilenmeleri gereken bazı önemli konulara değinmekte fayda görülmektedir. Aşağıda belirtilen konular, uluslararası insan kaynakları yöneticileri tarafından devamlı olarak karşılaşılan, ilgi çekici ücretlendirme sorunlarına ışık tutmaktadır (Harvey, 1993, s.58):

1) Ücretlendirme paketleri, yabancı uyruklular, farklı ülkelerde çalışan ve o ülkenin vatandaşlığına geçen kişiler (expatriates) ve 3. Dünya Ülkesi vatandaşları arasında değişmektedir.

2) Umulan zaman periyodunda beklenen performansın üzerinde bir performans sağlayabilmek için, ücretlendirme paketlerinde yeterli motivasyon elementleri sağlanmalıdır.

3) Gündemde olan yerel pazar bilgileri, ücretlendirme programları için bir temel oluşturacaktır.

4) Uluslararası ücretlendirme programları ile, iş birimlerinin performansı arasında bir koordinasyon sağlanmalıdır.

5) Memleketinin dışında çalışanlara uzun süreli ödüllendirme sistemleri sağlanmalıdır. Örneğin; hisse senedi vererek yurt dışında bulunan yöneticileri de firmaya ortak etmek, emeklilik faydaları sağlamak gibi...

6) Oldukça farklı bölgelerde bulunan uluslararası yöneticiler ve aynı zamanda onların yerel eşlerinin ücretleri arasında da bir uyum, bir eşitlik sağlanmalıdır.

7) Uluslararası yöneticilerin çalıştığı ülkedeki ekonominin durumu ile, merkezin bulunduğu yerdeki ekonomi ve yönetici pozisyonları arasındaki farkı ortaya koyabilecek esnek bir ücretlendirme sistemi kabul edilmelidir.

Çalışanlar gösterdikleri gayrete göre ücretlendirilmelidirler. Fakat, ücretlendirme sadece maaş ve ücret demek değildir. Ücretlendirme, ilgili işçi maliyetlerini artıran, fakat verimliliğe etkisi olan teşvikleri de içine almalıdır. Genellikle sağlanacak yan faydalar ve hizmetler, her bir çalışanın aldığı toplam ücretlendirme pakedinin birer parçası olmuşlardır. Çalışanlara sağlanacak fiziksel ve finansal güvenceler çeşitli yasalarla belirlenmiştir. Tüm bunların sağlanması, insan kaynakları departmanlarının etkili bir işgücü sağlamaları için gereklidir (Werther ve Davis, 1993, s.335).

Yukarıda anlatılanlar ışığında, küresel bir ücretlendirme sisteminin amaçları şunlar olmalıdır (Bishko, 1990, s.50; Geylan, 1995, s.206).

1) Yönetici, yabancı bir yere tayin olduğu zaman, gittiği ülkenin durumuna göre yaşam standartlarında ve ekonomik statüsünde bir denge sağlanırken, ülkesine geri döndüğü zaman da bir denge sağlanmalıdır.

2) Yöneticinin hiyerarşide (yönetim sırasında) tayinin merkeziyetçi bir çevrede olup olmadığında ve ortak amaçların stratejik bir şekilde gerçekleştirilmesinde uygunluk sağlanmalıdır.

3) Organizasyon yapısı, organizasyon içindeki yönetim düzeyi, organizasyonun dışındaki çevre ve potansiyel işçi havuzu adayları arasındaki farklılıkların uyumlaştırılması sağlanmalıdır.

4) Yöneticiyi, performans değerlendirme çalışmalarınca belirlenen performansın üzerine çıkarmak için teşvik etmek kadar yöneticinin o organizasyonda kalması için de onu etkilemek ve motive etmek gerekir. Çünkü, işletmede uygulanan ücret politikası, çalışan personelin işletmede kalıp kalmama kararını önemli ölçüde etkileyecektir. Eğer işletme, personeline piyasa düzeyinin altında ücret veriyorsa, yani maaş ve ücretler iyi bir şekilde yönetilmiyorsa, o işletmede çalışan personel bir süre sonra yeni işler aramaya başlayacaktır. Personelin işletmeden ayrılması ise, personel bulma, seçme işe alıştırma ve eğitim gibi masrafların boşa gitmesi anlamına gelecektir. Hatta bazen, başka işletmelerde çalışan personeli işletmeye çekebilmek için, piyasa düzeyinin üzerinde bir ücret de önerilebilecektir. Bu da, maliyetleri artıracaktır.

5) Organizasyon ile uluslararası yönetici arasındaki çatışmaları azaltmak için, yeterli ve doğru bilgileri sağlayarak, idareyi ve iletişimi kolaylaştırmak.

6) Maaş ve ücret yönetiminin amacı, personele yapılan ödemelerde iç ve dış eşitlik sağlamaktır. İç eşitlikten; işletme içinde aynı işi yapan kişilerin aynı ücreti alması gerektiği, dış eşitlikten ise; personelin diğer işletmelerde benzer işleri yapan personele yakın veya eş değerde ücret alması gerektiği anlaşılmaktadır.

7) Ücret yönetimi çalışanları isteklendir-melidir. Verimli çalışma, deneyim, sadakat,

yaratıcılık gibi faktörlerin, ücret sisteminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gereklidir.

8) Sistematik bir ücret programı, işletmede aşırı ve eksik ödeme yapılmasını engelleyerek maliyetlerin kontrol altında tutulmasını sağlar. Ayrıca ücret yönetimi, personele verilen maaş ve ücretlerin yasalara uygunluğunu sağlar.

3. ÜCRETLENDİRME POLİTİKASINI ETKİLEYEN BAŞLICA FAKTÖRLER

Ücretlendirme politikasını etkileyen başlıca faktörler şunlardır (Flippo, 1984, s.281):

- 1) İşçinin yeteneklerine olan arz ve talep durumu,
- 2) İşçi organizasyonları,
- 3) Firmanın ödeme gücü,
- 4) Firmanın ve ekonominin verimlilik düzeyi,
- 5) Hayat standartları,
- 6) Hükümet.

Küresel bir ücretlendirme programı, organizasyon içi faktörlerden ve bunların bir coğrafi bölgeden diğerine nasıl değiştiğinden olduğu kadar, organizasyonun içinde bulunduğu dış çevre faktörlerinden de etkilenecektir. Bunlar (Harvey, 1993, s.59):

A)Organizasyon İçi Faktörler; Bunlar şu başlıklar altında incelenebilir:

— Organizasyon Yapısı; örneğin; tümü fonksiyonel olabilir.

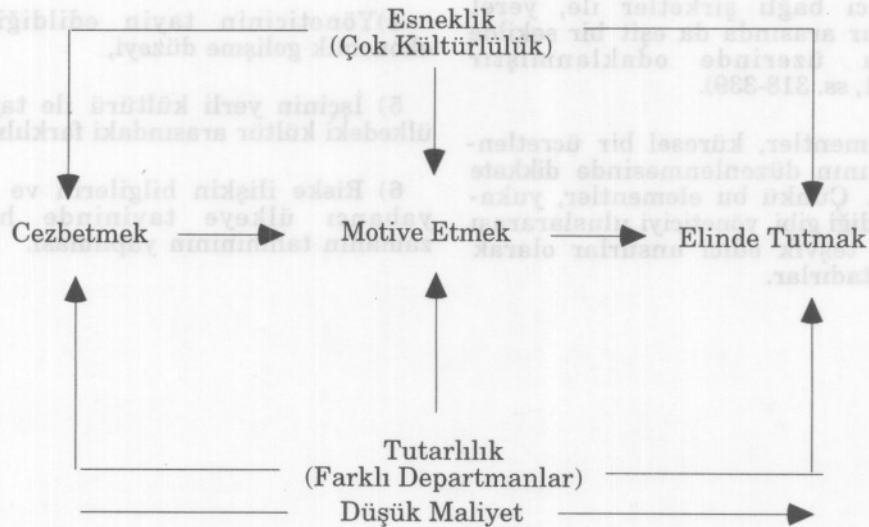
— Karar Vermedeki Merkeziyetçilik; bu durum yerel ve uluslararası düzeylerde, özellikle iki farklı organizasyonda, eşit seviyedeki yöneticilerin otoritelerinin farklı olmasına neden olacaktır. Bu durum, yani otoritenin artması (merkeziyetçilik) tipik olarak daha fazla sorumluluk ve yöneticiler için eşit veya orantılı bir ücretlendirme programı uygulanmasını gerektirecektir.

— Organizasyonun Yaşam Süreci; organizasyonun zaman içerisinde değerlendirilmesi, bize onun içsel altyapısının insan kaynakları ile ilgili konularının geliştirilip geliştirilmediği hakkında bilgi verir. Eğer yerleşik bir organizasyon ise, eğitim, motivasyon, ücretlendirme gibi konulara gereken önem verilmiş ve geliştirilmiş demektir.

B) Organizasyonun İçinde Bulunduğu Dış Çevre Faktörleri

Uluslararası tayin sürecinde, ekonomik gelişme düzeyi, yabancı ülkelerdeki karmaşık kültürler ve tayinle ilgili doğal riskler (sağlık, politik denge ve iklim gibi ...), o yöneticinin ücretlendirilmesini ve dolayısıyla da, onun ücretlendirme pakedini etkileyecektir. Çevresel farklılıkların fazla olması nedeni ile, ücretlendirme paketlerinde bunun için ayrılacak olan karşılıklar da fazla olacaktır. Ayrıca hükümet müdahalelerinin düzeyi (örneğin; yerel hükümetin vergilendirme düzeyi) de küresel ölçüde yapılacak bir ücretlendirme pakedinde dikkate alınmalıdır.

4. AYRINTILI BİR ULUSLARARASI ÜCRETLENDİRME PROGRAMININ ELEMENTLERİ



Şekil 1 - Ücretlendirme Harcamaları ve Yönetme Zamanının Maliyeti

Ayrıntılı bir uluslararası ücretlendirme programının ana elementleri, herhangi bir ücretlendirme programı ile benzer olarak, özellikle yöneticileri,

a) Cezbetmek,

b) Motivasyonlarını sağlamak ve

c) Zaman içerisinde o işletme için en düşük maliyetle yöneticileri elinde tutabilmektir. Burada, maliyet konusuna biraz açıklık getirmekte fayda vardır. Çünkü, yabancı tayinler için yönetici sağlamanın maliyeti, yerel pazarlarda benzer pozisyonlar için sağlanacak olan yöneticilerin maliyetinin üç katı kadar olabilmektedir (Black, 1991, s.68). Maliyet konusunun iki boyutu vardır. Birincisi, yöneticinin maaşı, çevre değiştirmeden dolayı yapacağı masraflar, yan hizmetler ve emeklilik faydaları gibi konuların da dahil olduğu toplam ücretlendirme paketi; ikincisi ise, yöneticilerin tedariki, güncel ücretlendirme bilgilerine ulaşılması (örneğin, yabancı piyasalardaki ücretlendirme istatistiklerine ulaşılabilmesi gibi ...) ve bu programları yönetmek ve değerlendirmek için gerekli zaman ve seyahat masrafları, ücretlendirme planını yönetmek için gerekli altyapı maliyetleridir. Öte yandan, etkili bir ücretlendirme sistemi için gerekli olan ve birbirleriyle taban tabana zıt gibi görünen iki elemente daha ihtiyaç vardır. Bunlar; esneklik ve tutarlılıktır. Esnek bir küresel ücretlendirme sistemi, yabancı ülkelere atanacak olan yöneticilerin kültürel ve ekonomik değişiklikler ve farklı işçi havuzlarından alınmaları nedeni ile uyumsuzluklarına müsaade eder. Tutarlılık yönü ise, yöneticilerin örgüt içerisindeki çeşitli düzeyler arasında olduğu kadar, yabancı bağlı şirketler ile, yerel organizasyonlar arasında da eşit bir şekilde davranılması üzerinde odaklanmıştır (Milliman, 1991, ss. 318-339).

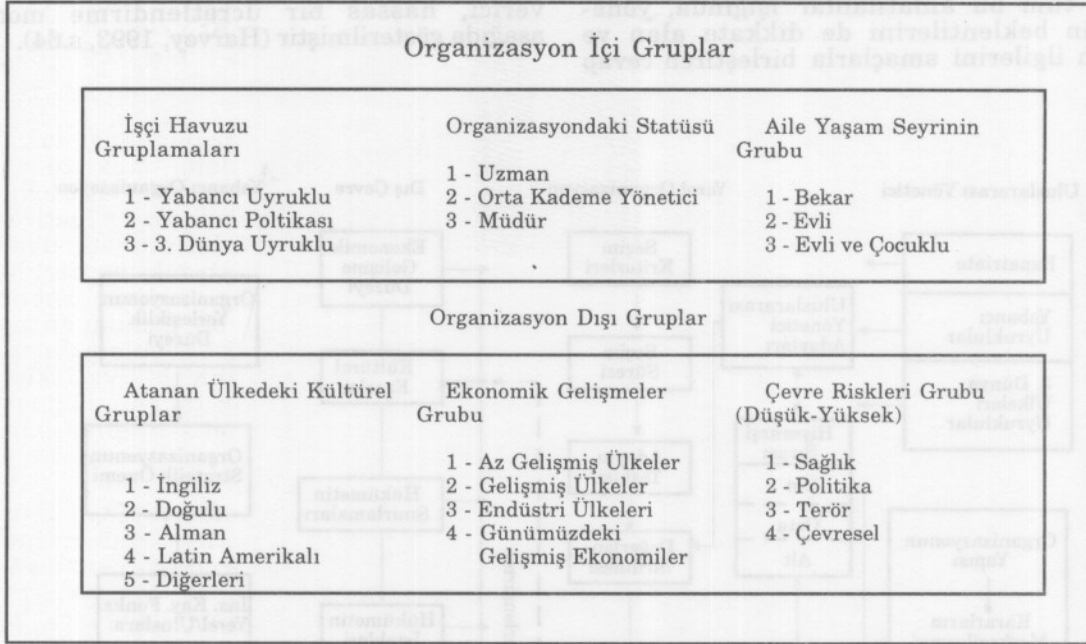
Tüm bu elementler, küresel bir ücretlendirme programının düzenlenmesinde dikkate alınmalıdırlar. Çünkü bu elementler, yukarıda da belirtildiği gibi, yöneticiyi uluslararası atamalar için teşvik edici unsurlar olarak ortaya çıkmaktadırlar.

5. ÜCRETLENDİRME PAKETLERİNİN BELİRLENMESİNDE ANLAMLI İŞÇİ VE ÇEVRE GRUPLARININ OLUŞTURULMASI

İç ve dış çevrenin gruplandırılması, çok geniş olan çevrenin daha mükemmel bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Kararlı bir şekilde yapılan gruplandırma, yöneticilerin ücretlendirme programlarının standart bir hle getirilmesine ve pazardaki benzerliklerin kolayca tanımlanmasına yardımcı olabilmektedir. Aynı zamanda, bu gruplandırmalar, ücretlendirme paketi uygulamalarındaki farklılıkların, ekonomik ve kültürel değişmelere bağlı olarak tahmin edilmesinde bize son derece kıymetli bilgiler verebilmektedir.

Çıplak ücretler, yan faydalar ve finansal teşviklere dayalı ücretlendirme kararları, büyük ölçüde kültürel tercihlere bağlıdır. Halbuki, ülkeler arasındaki toplam işçi maliyetlerindeki farklılıklar, daha çok pazar güçlerine bağlıdır (Townsend, 1990, s.667). Araştırmacılar ortaya anlamlı gruplar koyabilmek için çok sayıda potansiyel ekonomik ve kültürel değişkenleri incelemişlerdir. Bu değişkenler, ücretlendirme ile ilgili konuların benzerliklerinin en iyi bir şekilde tahminini sağlamaktadırlar. Bunlar (Harvey, 1993, s.60).

- 1) İşçi havuzu (işçinin uyruğu),
- 2) Yöneticinin organizasyondaki statüsü, (uzman, orta kademe yöneticisi veya müdür),
- 3) Yöneticinin evlilik süresi,
- 4) Yöneticinin tayin edildiği ülkedeki ekonomik gelişme düzeyi,
- 5) İşçinin yerli kültürü ile tayin edildiği ülkedeki kültür arasındaki farklılık düzeyi,
- 6) Riske ilişkin bilgilerin ve yöneticinin yabancı ülkeye tayininde harcaacağı zamanın tahmininin yapılması.



Şekil 2 - Ücretlendirme Paketlerinin Tahmini Değişkenlerinin Gruplandırılması (Clusters).

Tüm bunlara rağmen, herhangi bir sınıflandırma planının, ekonomik ve kültürel farklılık ve benzerlikleri açıklamakta, önemli değişiklikleri ihmal edebileceği konusunda da çeşitli tartışmalar vardır. Ancak, toplanacak veriler için seçilen elementler, gelecekte tekrarlanabilecek davranışların tahmini hakkında bilgi verebilecekken, diğer araştırmacılar tarafından da kullanılabilir. Ayrıca, bu gruplandırma yönteminin, yabancı pozisyonlara atanan yöneticilerin önemli bir bölümünün ana karakterlerini tanımlamaya ve ayırmaya yardımcı olduğu da ispatlanmıştır (Harvey, 1993, s.60).

6. KÜRESEL BİR ÜCRETLENDİRME MODELİ

İyi bir şekilde düzenlenmiş küresel bir ücretlendirme programı, sistemle ilgili farklı beklentilere sahip olan çeşitli grupların ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidir. Çok Uluslu Şirket yöneticilerinin, ücretlendirme sistemi içerisinde ilgilendikleri başlıca 4 sınıf vardır (Harvey, 1993, s.60):

1) Uluslararası İnsan Kaynakları Yöneticileri; bu grubun başlıca ilgi noktası, ücretlendirme programının mekanik olarak yönetilmesidir. Örneğin; yönetimin kolaylaşması, programla ilgili olma yeteneği, yabancı pazarların farklılıkları ile ilgilenirken esnek olma, düşük maliyetli yönetim ve bakım,

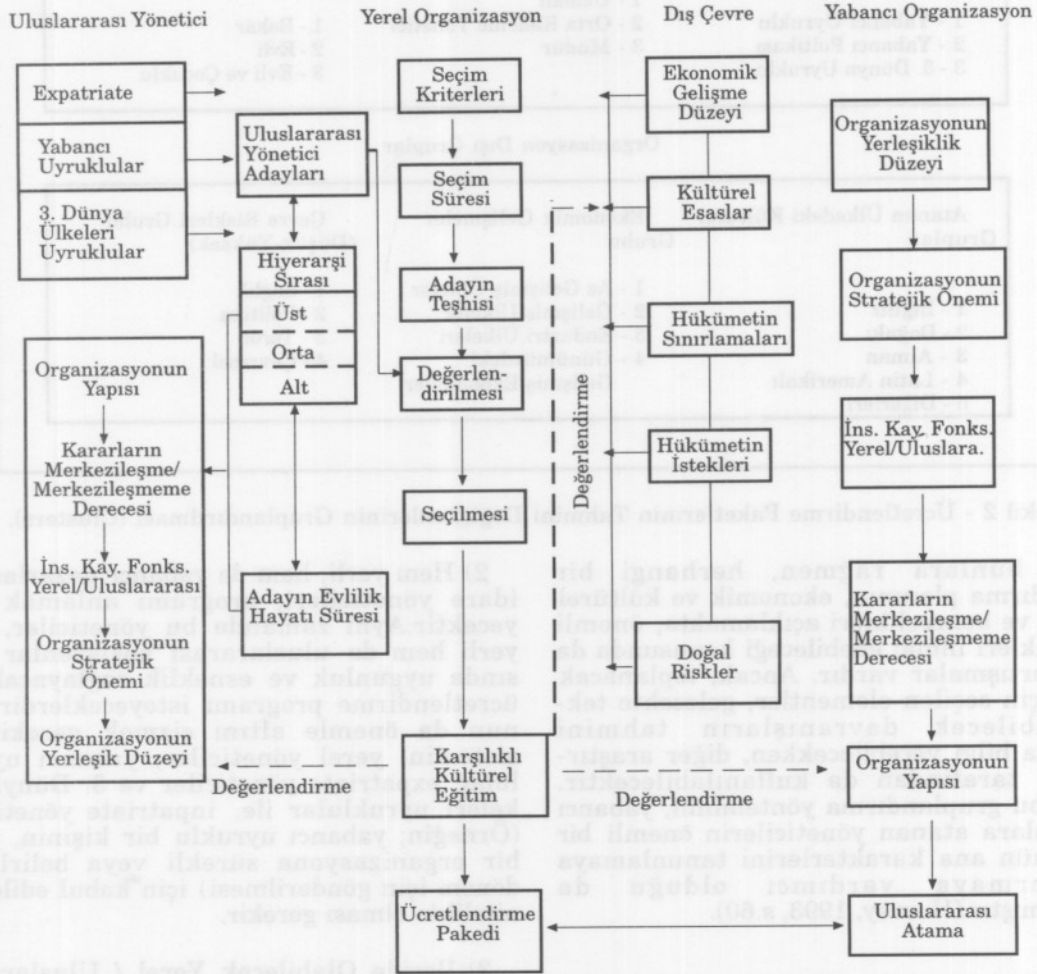
2) Hem yerli, hem de yabancı pazarlardaki idare yöneticileri, programı anlamak isteyecektir. Aynı zamanda bu yöneticiler, hem yerli hem de uluslararası pozisyonlar arasında uygunluk ve esneklik sağlayacak bir ücretlendirme programı isteyeceklerdir. Şunun da önemle altını çizmek gerekir ki; sistemin, yerel yöneticiler, yabancı uyruklular, expatriate yöneticiler ve 3. Dünya Ülkeleri uyruklular ile, in-patriate yöneticiler (Örneğin; yabancı uyruklu bir kişinin, yerel bir organizasyona sürekli veya belirli bir dönem için gönderilmesi) için kabul edilebilir nitelikte olması gerekir.

3) İleride Olabilecek Yerel / Uluslararası Yöneticiler; bu grup, mevcut yöneticilerle benzer ilgilere sahiptir, fakat buna ek olarak hazırlanan ücret paketi, diğer organizasyonlar tarafından önerilen ücret paketlerini de gözönüne alarak, daha cezbedici olmalıdır. Aksi takdirde, organizasyonda çalışanlar başka bir organizasyonun önerdiği ücret paketleri nedeni ile işten ayrılabilirlerdir.

4) Organizasyonun Finansal Yöneticileri; bu yöneticiler, dünyanın dört bir yanındaki yöneticileri elde etme maliyetlerini planlamaya yardımcı olurken, para değerindeki değişimleri, vergi kanunlarını, enflasyonu ve ücretlendirme ile ilgili konuları önceden araştırmak sureti ile ileriye dönük hesaplar yaparlar (Reynolds, 1986, s.73).

İşte tüm bu anlatılanlar ışığında, yöneticilerin beklentilerini de dikkate alan ve onların ilgilerini amaçlarla birleştiren cevap

verici, hassas bir ücretlendirme modeli aşağıda gösterilmiştir (Harvey, 1993, s.64).



Şekil 3 - Uluslararası Ücretlendirme Modeli

Şekilde görüldüğü gibi, önerilen bu model kendi arasında bölünmüş 4 farklı safhadan oluşmaktadır. Bu safhalar:

1) Uluslararası Yönetici Safhası: Ataması yapılması düşünülen uluslararası yöneticilerin geçmişleri ve özellikleri dikkate alınarak bir inceleme yapılır.

2) Yerel Organizasyon Safhası: Yerli ve yabancı pazarlar arasındaki farklılıklar, sistematik bir şekilde ölçülür ve değerlendirilir.

3) Dış (Yabancı) Çevre Safhası: Atamanın yapıldığı yabancı çevrenin, yerli çevreden farklılığı araştırılır.

4) Yabancı Organizasyon Safhası: Yabancı organizasyonun ve bu pozisyona atanacak olan adayın veya adayların özellikleri değerlendirilir.

Bu çalışmada, yukarıda belirtilen ve küresel bir ücretlendirme sistemi modelini oluşturan her bir safha ayrı ayrı incelenmiştir.

A) ULUSLARARASI YÖNETİCİ SAFHASI

Uluslararası tayinler için adayın ülkesi, ücretlendirme pakedi üzerinde hiç bir değişkenin sahip olamayacağından daha fazla bir etkiye sahiptir. Yabancı atamalar için yaygın olarak kullanılan 3 önemli işçi havuzu vardır. Bunlar, yabancı uyruklular, expatriate yöneticiler ve 3. Dünya Ülkeleri uyruklulardır.

Her bir grubun bir endüstride ilerlemesi ya da gerilemesi, yapılacak atamanın çeşidine (yönetici ya da teknik adam olarak gönderilmesi gibi ...) ve o gruba zaman içindeki rağbete göre değişecektir. Potansiyel adayların, özellikle bu üç işçi havuzundan seçilmesi, etkin bir küresel ücretlendirme sisteminin geliştirilmesinde, her bir gruba farklı ücretlendirme paketlerinin sunulması bakımından önemlidir (Harvey, 1993, s.63).

İşçi havuzlarında, yan faydalar (eğitim, yerleşme için verilecek izin gibi ...), otomobiller, ikramiyeler, emeklilikle ilgili ödemeler de, ödenen ana maaşlar kadar önemlidir. Küresel bir ücretlendirme programı, her üç grup için de ücretlendirme davranışlarında benzerlik sağlamalıdır. Küresel bir ücretlendirme sisteminde, her bir yöneticiye gönderileceği ülkeye ayrı ayrı muamele yapılmalı ve her biri başka bir ülkeye gönderilecek potansiyel adaylar gibi düşünülmelidir. Küreselleşmenin organizasyonların içlerine kadar girmesi ve yerleşmesi, organizasyon içinde görüş açısındaki farklılıkları azaltacak ve üç kişi havuzundaki yöneticilerin de ücretlendirme paketlerinin benzerliğini artıracaktır.

Yönetimin performansı, karar vermedeki özgürlük derecesi (merkeziyetçilik/ademi merkeziyetçilik) gibi elementlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilerek, onun tayin olduğu organizasyona nasıl cevap vereceği öğrenilmeye çalışılmalıdır. Böylece yönetici ile atamanın yapıldığı yerel organizasyon arasında bir çatışma olma olasılığı da azalacaktır (Nathan, 1991, ss. 318-339).

Geçmiş tecrübeler ve organizasyonun bugünkü beklentileri arasındaki farklılığın büyüklüğü belki de;

1) Yöneticinin yeni atamalardan bekleyeceği tatmini azaltabilecek,

2) Performansının etkinliğini düşürebilecek,

3) Kişisel başarı elde etme düşüncesini azaltabilecek,

4) Mevcut idareye sadakatı ve o organizasyonda uzun süre kalma olasılığını azaltabilecek,

5) Fiziki ve hissi yorgunlukları artırabilecek ve son olarak da,

6) Görevden kaçma olasılığını arttırabilmektedir (Bhagat, 1991, ss.163-184).

Organizasyonlar arasında insan kaynakları yönetiminde uygunluğun olmayışı, uluslararası tayinlerde yöneticileri elde tutabilmek ve onları cezbetmek için, ücretlendirme teşvikleri üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Buna ek olarak, uluslararası tayinlerde, potansiyel yönetici havuzunda iki farklı değerlendirme daha yapılmalıdır. Bunlar adayın hiyerarşi sırası ve aile sürecinin hangi safhasında olduğunun değerlendirilmesidir. Bu iki değişken de, aday için düşünülen ücret düzeyinin belirlenmesinde bize yardımcı olacaktır. Özellikle seyahat, barınma, çocukların eğitim maliyetleri gibi konular, adayın ücret pakedinin belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Aynı zamanda bu adayların aileleri ile beraber kendi memleketlerine dönmesi, özellikle çocukları yurt dışına okul çağında giden yöneticilerin ücretlendirme paketlerini şaşırtıcı şekilde arttırmaktadır (Harvey, 1993, s.65).

Seçme işlemine girişilmeden önce, insan kaynakları yöneticisi, yabancı atamalar için önerilen yöneticinin geçmiş tecrübelerinde yaşadığı sorunları da araştırmalıdır. Orjin ülke ve yöneticinin organizasyon ile ilgili geçmiş tecrübeleri, yabancı atamalarda kullanılmak üzere bir klavuz görevi göreceklerdir. Yukarıda sayılan tüm faktörler, uluslararası insan kaynakları yöneticisi tarafından düzenlenecek bir ücretlendirme pakedini etkileyebileceklerdir.

B) YEREL (MERKEZİ) ORGANİZASYON SAFHASI

Bu safha boyunca yapılan analizlerin çoğu, seçme işlemi ve yabancı pazarlara tayin edilen adaylar için ücretlendirme paketlerinin hazırlanması üzerine kurulmuştur. Bu safhada önemle farkedilmesi gereken nokta, küresel ücretlendirme modelinin diğer safhalardan elde edilecek bilgilerden etkilenebileceğidir. Bu safhada, orjin ülkedeki iç ve dış çevreyi oluşturan faktörler ile, adayın organizasyon tarafından önerilen ve tayin edileceği ülkedeki çevre arasındaki farklılıklar, çok dikkatli bir şekilde değerlendir-

meye tabi tutulmalıdır. Bu bilgiler olmaksızın ücretlendirme programı, faaliyet alanı olarak küresel değil, uygulamada yerel olmaktan öteye gidememektedir.

Araştırmalar, yeni pozisyonlara atanacak yöneticilerin başarılı olması için bazı kişisel özellikler ortaya koymuştur. Örneğin, adayın cinsiyeti, denizaşırı ülkelerdeki önceki deneyimleri, olaylar karşısındaki esnekliği gibi ... Ancak bu durumda da bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bunlar;

1) Hiç bir aday tanımlanan bu özelliklerin hepsine birden sahip olamaz. Bazı ön göstergelere ihtiyaç vardır,

2) Bu ön göstergelerin organizasyondaki herhangi bir pozisyona göre (üst, orta, ya da alt kademe) herhangi bir ağırlığı olmalıdır,

3) Organizasyonun çeşidine göre, hangi göstergelerin daha önemli olduğu ve yeni yabancı çevredeki kurallara adayın nasıl alıştırlacağı da kesin değildir.

4) Aynı zamanda, bu göstergelerin hangilerine yönetici adayının önceden sahip olması gerektiğinin de belirlenmesi önemlidir.

Tüm bunlar, aday için uygun bir ücretlendirme pakedi belirlenirken gerekli olan göstergelerdir.

Bu safhada, bir gruplandırma analizi yapılmasının önemi büyüktür. Gruplandırma analizi, uluslararası insan kaynakları yöneticisinin, ücretlendirme paketlerini tanımlanabilir ölçüler ile düzenlemesine imkan verir. Bu ölçüler, organizasyonun çevresi, ataması yapılacak yöneticinin özellikleri ve dış çevreyi de hesaba alan ölçülerdir (Harvey, 1993, s.69). Bu analizde, öncelikle bu ölçütler dikkate alınarak bir gruplandırma yapılır ve her bir grupta yer alan özelliklere puanlar verilerek benzer özelliklere sahip olan yöneticiler için benzer ücretlendirme paketleri hazırlanır.

C) DIŞ (YABANCI) ÇEVRE SAFHASI

Bu safha birbiri ile ilgili olan iki faaliyeti içermektedir:

1) İşletme tarafından atanan yöneticinin gideceği çevre ile ilgili bilgi toplamak,

2) Atama yapılan yabancı çevre ve yöneticinin ülkesinin çevresi arasında karşılaştırmalı bir analiz yapmak,

Bu karşılaştırmalı analizi yapmak için gerekli olan bilgilere ulaşmak için beş farklı bilgi kaynağı söz konusudur. Bunlar (Harvey, 1993, ss.69-70);

1) Ekonomik Gelişme Düzeyi; yöneticinin tayin edildiği ülkenin ekonomik gelişme düzeyi (az gelişmiş, endüstrileşmiş ve günümüzde gelişmekte olan ekonomiler gibi ...).

2) Kültürel Temeller; yöneticinin tayin edildiği ülkede hakim olan kültürel eğilimler (İngiliz, Doğulu ya da Alman gibi ...).

3) Hükümet Sınırlamaları; yöneticinin tayin edildiği ülkedeki vatandaşlık kuralları ya da tayin sayısı gibi.

4) Hükümetin vergilendirme, eğitim gibi konulardaki istekleri,

5) Doğal riskler/fiziksel çevrenin şiddeti (iklim, terör olayları, sağlık sigortası gibi ...).

Asıl memleket ve tayin edilen ülkenin farklılıklarını sistematik bir şekilde ortaya koyan bir ücretlendirme pakedi hazırlayabilmek için, karşılıklı kültürel ve ekonomik analizler yapmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca, ücretlendirme paketlerinin yabancı ülkedeki yerel piyasalara dayalı tahmini de gereklidir. Karşılıklı kültür analizinde; kültürün maddi unsurlarının (ekonomik ve teknolojik gelişme düzeyi gibi ...), sosyal kurumların (dini kurumlar, politik sistemler gibi ...), dil (resmi, ticari dil gibi ...) ve kültürün estetik değerleri (folklor gibi ...) tetkik edilmelidir. Ayrıca, yabancı rakipler tarafından kontrol edilen, oldukça yüksek bir rekabet ortamı, ücretlendirme paketlerinin rekabet edebilirliğini yükselterek, önemli yöneticilerin daha iyi ücretlendirme paketleri yüzünden rakiplere kaptırılmasına neden olacaktır. Bunun yanı sıra, yurt dışına giden yöneticiler için önemli bir konu da terördür. Pek çok yönetici, aileleri ile beraber Lübnan, Irak, Somali, Libya gibi ülkelere atanma olayında çekimser kalmışlardır. Gidilecek yerde böyle bir durum var ise bu o yöneticinin ücretlendirme pakedine "savaş tazminatı" gibi bir ödemenin konulmasını da zorunlu kılacaktır.

Tüm bu bilgiler, o yöneticinin hayat standartları ve ücretlendirme pakedinde ek zamların belirlenmesine katkıda bulunacaktır (Harvey, 1993, s.71).

D) YABANCI ORGANİZASYON SAFHASI

Bu safha aslında, uluslararası yönetici safhasında anlatılan orjin ülke analizlerinin

bir sonucudur. Bu safhada, atamanın yapıldığı ülkedeki yöneticilerin organizasyon konularının karşılaştırılması ve yabancı organizasyonda geçen olaylar ana temayı oluşturur. Sonuç olarak söylemek gerekirse, kendi organizasyondaki geçmiş deneyimlerinden uzaklaşarak, yeni bir ülkeye tayin olan yöneticinin bazı memnuniyetsizleri olabilecek ve performansı olumsuz yönde etkilenebilecektir. Bu yüzden, yabancı organizasyonun, henüz tayin gerçekleşmeden ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve bu bilgiler ışığında ücretlendirme pakedinin düzenlenmesi gereklidir.

7) SONUÇ

Küresel işletmelerin geleceği, yöneticilerin farklı işçi havuzlarından seçiminin etkin ve yeterli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan, sistematik ve aynı zamanda açık ve kolayca ifade edilebilen bir ücretlendirme programının geliştirilmesine bağlı olacaktır. Böyle bir sistem, yurt dışı tayinlerinde ücretlendirme paketlerinde eşit davranışlar için de bir temel oluşturacaktır. Ücretlendirme programının umulan eşitliği ve tatmin düzeyini, o yöneticinin motivasyonunu sağlaması ve aynı zamanda başarısızlığının önlenmesi için de bize yardımcı olacaktır. Çünkü, yapılan araştırmaların % 40 ile % 60'ı yurt dışına atanan yöneticilerin istifa ederek erkenden döndüğünü, ya da yabancı ülkeye atanma süresi boyunca etkin bir şekilde çalışmadıklarını ortaya koymuştur. Bu da gösteriyor ki, organizasyonlar henüz ücretlendirme uygulamalarında; adaylar, onların geçmiş deneyimleri ve gönderildikleri çevre ile ilgili karmaşık ilişkileri çözememişlerdir. Makalede önerilen ücretlendirme modeli, yabancı ülkelere atanan yöneticilerin verimliliğini arttırmaktadır. Çünkü, düşük devir oranı veya geri dönüş oranı yüksek olabilecekleri daha erkenden ayırmayı sağlayarak, o yöneticinin yabancı ülkeye atandığında daha uzun süre kalmasını garanti edecek ve onun yabancı bir çevrede nasıl hareket edeceğini bilmesini sağlayacaktır.

Tatmin ve motive edilmiş işçiler, birlikte daha etkin çalışarak, grup gayreti sarfetmek sureti ile çıktı oluştururlar. Daha deneyimli uluslararası yöneticiler yabancı bir çevrede oluşabilecek problemler ve istisnalarla daha iyi başa çıkabileceklerdir.

Yöneticiler ileride daha başarılı olabilmek için, yabancı ülkelerdeki müşteriler, hükümet ofisleri, üreticiler ile daha iyi ilişkilerde bulunmayı kendilerine ortak amaç olarak belirleyeceklerdir.

Yöneticiler tayin oldukları ülkenin çevresel şartlarını da dikkate alarak, işleri idare etmeyi öğrenirler ve gönderildikleri ülkeyi daha ayrıntılı olarak anladıkları oranda görevlerinde başarıya ulaşırlar.

Makalemizde önerilen model, bir ücretlendirme pakedi içindeki elementler üzerinde karar verilmeden önce yapılması gereken araştırmalara yer vererek, ücretlendirme kararlarının alınmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu model, uluslararası yöneticiler ve insan kaynakları yöneticilerinin, bugün mevcut olan ücretlendirme programlarından tatmin olmadıkları ve bu programların hazırlanmasında eşitsizliklerin olduğunu, bunların ortadan kalkması gerektiğini öngörmektedir. Modelin ana noktası, örgütsel ve çevresel ücretlendirme kararlarında uyum sağlanması üzerindedir. Modelin esas faydası ise uluslararası tayinler için işçi havuzlarından sağlanabilecek potansiyel yöneticilerin tanımlanmasına olanak vermesidir. Model, küresel bir ücretlendirme sisteminin, yönetimin karmaşıklığını azaltarak, yönetsel zaman ve maliyeti azaltacağını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, etkili ve başarılı bir küresel ücretlendirme sistemi, organizasyonun yapısı, strateji, her bir organizasyon ünitesinin önemi, her bir organizasyonun karmaşık olan dış çevresi, yöneticilerin geçmişteki deneyimleri de dikkate alınmak suretiyle düzenlenmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BHAGAT, R; S. Allie; D. Ford, (1991), "Organizational Stress, Personal Life Stress and Symptoms of Life Stress", *Journal of Social Behavior and Personality* 6, No:7.

BISHKO, M, (1990), "Compensating Your Overseas Executives. Part I: Strategies for 1990s" *Compensations And Benefits Review* (May-June).

BLACK, J.S., (1991), "Returning Expatriates Feel Foreign in Their Nation Land" *Personnel* 68, No. 8 August.

FLIPPO, Edwin. B, (1984), *Personnel Management*, McGraw-Hill International Addition, Sixth Edition, New York.

FOOTE, Marion R., (1977), "Controlling The Cost of International Compensation" *Harvard Business Review*, November-December.

GEYLAN, Ramazan, (1995), *Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir*.

HARTIGAN, J., (1975), Clustering Algorithms, New York, Wiley.

HARVEY, Michael (1989), "Repatriation of Corporate Executives: an Empirical Study", Journal of International Business Studies 20, No.1.

HARVEY, Michael, (1993), "Designing A Global Compensation System", The Colombia Journal of World Business, Cilt. 28, Sayı. 4, New York.

HARVEY, Mo. (1990), "Empirical Evidence of Reoccurring International Compensation Problems", Journal of International Business Studies.

MILLIMAN, J.; M. Von Glinow; M. Nathan, (1991) "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies", Academy of Management Review 16, No.2.

REYNOLDS, C, (1986), "Compensation of Overseas Personnel", Handbook of Human Resources Administration, Second Edition, McGraw-Hill Inc. New York.

TOWNSEND, A.; K. Scott; S. Markham, (1990), "An Examination of Country and Culture-Based Differences in Compensation Practices", The Journal of International Business Studies 21, No: 4.

WERTHER, William B; Keith Davis, (1993), Human Resources and Personnel Management, Fourth Edition, McGraw-Hill Inc. New York.

YALÇIN, Selçuk, (1991), Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 246, 4. Baskı, İstanbul.

Dr. Öztin AKGÜÇ

MALİ TABLOLAR ANALİZİ

Genişletilmiş 9. Bası

AVCIOL BASIM - YAYIN

Divanyolu Bestekarosman Sokak
Birkonlar Han8/2 Cağaloğlu / İST.
Tel: 0 212 526 0424 - 522 40 51 Fax: 526 04 24

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE TÜRK CUMHURİYETLERİNİN DÜNYA PAZARLARINDAKİ GENEL REKABET DURUMU

Hasan AYYILDIZ

İ.Ü. İşletme Fakültesi,
Pazarlama Anabilim Dalı Doktora Programı.

GİRİŞ

Dünya ekonomisi temelde yatırım, ticaret, para ve bilgi akışının oluşturduğu bir bütünden meydana gelir. 1970'lerden itibaren sanayileşmiş ülkelerin devletin ekonomideki rolünü azaltmaya ve dışa açık politikalar geliştirmeye başladıkları görülüyor. 1980'lerin ortasında Doğu Avrupa'da ve Sovyetler Birliği'nde meydana gelen siyasi ve ekonomik çözümler bu süreci hızlandırmıştır. Bu gelişmelerin çerçevesinde düşüncenin, politikaların ve dünya çehresinin değişmesi gündeme gelmiştir. Siyasi nedenlerle oluşmuş kamplardaki ilgi alanları ekonomik yönlere kaydı ve ülkeler arasında ticaret blokları kurulmaya başlandı. Dünya, ekonomik globalleşme sürecinin altyapılarını hızla oluştururken ülkeler daha çok ticaret ve daha çok serbest pazar ekonomisi ilkelerini hayata geçirme uğraşı veriyorlar.

Ülkeler arasındaki iktisadi temelinde, rekabet gücüne sahip oldukları alanları çoğaltmak ve dünya piyasalarındaki paylarını arttırmak arzusu vardır. Bu sebeple özellikle gelişmiş ülkeler, sahip oldukları rekabet gücünden doğal avantajları değerlendirmek için, uluslararası ticaretin yaygınlaştırılması ve ticareti engelleyen unsurların ortadan kaldırılması hususları ile yentinemekte, iç piyasalarını büyütme ve başka ülkelere karşı nispi avantajlar yaşamaları imkanı kalmadığı gibi kendi kendine yeterlilik iddialarında olan devletlerin ekonomik çöküşleri de ortadadır.

Gelecek yıllarda küreselleşme, meydana gelen ekonomik, sosyal, politik, teknolojik, ekolojik ve askeri gelişmelerin ışığı altında çok önemli bir kavram olma durumunu devam ettirecektir. Bu etkileşim ortamı ulusların her alanda diğer ülkelerdeki değişim ve gelişmelerden soyutlanmış olarak sağlıklı politikalar oluşturmalarına engel olmaktadır. Aksine, her gün artan sorunları ve değişimi, karşılıklı ilişkiler ve dayanışma çerçevesinde giderme ihtiyacı giderek artmaktadır. Zaten bilim adamlarınca da bir ülkenin performansının, dünya ekonomisine katılımı oranında artacağı ya da azalacağı belirtiliyor. Kısacası, bugün yaşanan uluslararası gelişmeler dünyaya yönelik politikalar geliştirmeyen ya da rekabetçi üstünlük sağlayamayan ülkelerin başarılı olamayacakları yönünde bir eğilimi ortaya koyuyor. Peki nedir bir ülke açısından bu rekabetçi üstünlüğü sağlayan faktörler?

Harvard Business School öğretim üyelerinden Michael E. Porter'ın aynı zamanda "rekabet elması dörtgeni" diye adlandırdığı milli endüstrinin rekabet gücünü belirleyen faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

1 — *Üretim Faktörleri Yapısı*: işgücü, sermaye ve doğal kaynaklar üretiminde kullanılan faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörleri en verimli şekilde kullanan ve sürekli bir şekilde değişen koşullara göre ayarlama yapabilen işletmelere sahip olan ülkeler rakiplerine üstünlük sağlayacaktır.

2 — *Talep Yapısı*: Ürünlerine kuvvetli ve devamlı talep yaratabilen şirketler veya ülkeler rekabet şanslarını arttıracaktır.

3 — *Destek Endüstriler*: Firmaların kullandığı hammaddelerin kesintisiz ve ekonomik olarak tedarik edebilecek ve piyasadaki durumu belirleyebilecek konuma sahip işletmelerin (veya ülkelerin) varlığı, hammaddelerini yakın mesafelerden elde edemeyen şirketlere (veya ülkelere) göre rekabeti güçlendirici rol oynayabilir.

4 — *Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Durumu*: Ülkenin ekonomik, sosyal ve teknolojik yapısına uygun olarak stratejilerini, örgüt yapılarını belirleyen ve yerel olarak kuvvetli bir rekabet ortamı bulunan ülkelerdeki şirketler (veya ülkeler) uluslararası pazarlarda daha başarılı olacaktır.

Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra bağımsızlıklarını kazanan Türk Cumhuriyetleri yaklaşık 50 milyon nüfusu ve 4 milyon km² lik bir alanı kapsamaktadır. Bağımsızlığını yeni kazanmış bu Türk Cumhuriyetlerinin hepsi merkezi plan ekonomisinden vazgeçilmesi ve demokratik sisteme geçilmesinden yanadır. Merkezi plan ekonomisi yerine serbest piyasa ekonomisinin kurulması istenmesine karşın piyasa ekonomisinin gerektirdiği alt ve üst yapının olmaması ve demokratik geleneklerin oluşmamış olması demokrasi içinde serbest piyasa ekonomisine geçişin kolay olmayacağını göstermektedir.

Şimdi Porter'ın vurgulamış olduğu "rekabet elması dörtgeni"ndeki unsurlar açısından bu ülkelerin küreselleşme sürecinde genel durumunu ortaya koymaya çalışacağız. Belirtildiği şekilde benzer özellikler arzettiklerinden ülkelerin hepsi, bu dört unsur itibarıyla, tek tek değil bir bütün içinde değerlendirileceklerdir.

1 — Cumhuriyetlerde Üretim Faktörlerinin Yapısı

Türk Cumhuriyetlerinde toplam olarak 47 milyon ton petrol, 143 milyar m³ gaz, 140 milyon ton kömür üretilir. Bu miktar, onların ihtiyaçlarından birkaç kez daha fazladır. Eski SSCB'de üretilen pamuğun, 7,5 milyon tonu veya %90.4'ü, 5.7 milyon ton 2.3 milyon tonu veya %42.1'i bu ülkelerin payına düşer. Aynı zamanda büyük miktarlarda demir, altın, gümüş, civa, bakır, maden suları vb. kaynakları da vardır. Genel olarak karayolları, demiryolları ve tüm taşıma sistemi yapılmış, enerji problemi çözümlenmiş, kent

ve köylerde doğal gaz şebekeleri kurulmuştur. Gerekli miktarda işçi gücü vardır. Nüfusların yarısı 20 yaşın altındadır. Çeşitli sahalarda uzmanlar mevcuttur. Maliyet içinde yer tutan ücretler Türkiye'ye oranla 5-6 kat düşüktür. İşçinin ortalama ücreti azami 40-50 dolar'dır. Hammaddenin, petrolün ve enerjinin fiyatları aynı tarzda farklıdır. İç fiyatlar da dış ticaret fiyatlarından kesinlikle farklıdır.

Cumhuriyetlerin önemli bir potansiyeli de insan kaynaklarıdır. Sosyalist sistemin temel felsefesi üzerine kurulmuş, altyapısı yeterli sayılabilecek bir eğitim-öğretim düzeni vardır. Ayrıca, sistemin yarattığı "fırsat eşitliği" nedeniyle, yetişmiş işgücü azımsanamayacak boyutlardadır. İnsanların eğitim-öğretimi arttıkça, kültür altyapısına olan gereksinimlerinin artması da doğaldır. Devletin ideolojisini meşrulaştırmanın biri aracı olarak kullanılmış olsa da, anılan ülkelerde sanat ve kültür altyapısı oluşturulmuştur.

İnsan kaynaklarının önemli araçlarından biri olan temel bilimlerdeki birikim oldukça ileri düzeydedir. Anılan ülkelerde planlı kentleşme, kentsel altyapılarının yeterliliği de gelişmeye ivme kazandıracak nitelikler arasındadır. Planlı kentleşme nedeniyle, trafiğe giren araç sayısı artsa da yol altyapısı yetecek durumdadır. Sistemin bugüne miras bıraktığı önemli potansiyellerden biri de, kentte kır nüfusu arasındaki dengedir.

Türk Cumhuriyetlerinin temel sanayi ürünlerinde güçlü olmadıkları görülmektedir. Özbekistan ve Kazakistan ülkelerinin büyüklüğü, nüfuslarının fazlalığı nedeniyle öteki ülkelere göre daha iyi durumdadır. Elektrik enerjisi ve çimento üretimi nisbeten iyidir. Ama çelik ve kâğıt üretimi Rusya ile Ukrayna'da toplanmıştır. Örneğin, kâğıt üretimi hemen hemen hiçbir Türk Cumhuriyetinde yoktur. Kumaş üretiminin %76'sı ayakkabı üretiminin - 70'i Rusya ve Ukrayna'dadır. Bu oran çelik üretiminde %92'ye, elektrik enerjisinde %80'e, kâğıt üretiminde %90'a yükselmektedir. Oysa nüfus bakımından bu iki ülkenin toplam nüfus içindeki payı %70'in altındadır. Bu durum temel mallarda, sadece Türk topluluklarının değil, öteki Cumhuriyetlerin de Rusya ve Ukrayna'ya bağımlı olduğunu göstermektedir.

Sanayi sektöründe istihdam edilen işgücü açısından bir değerlendirme yapıldığında sanayileşmede ortaya çıkan çarpık yapılaşmanın, bu konuda da mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Toplam olarak ele alındığında, Türk Cumhuriyetlerindeki sanayi tesisle-

rinde istihdam edilen işçilerin % 28'i uzmanların ise % 31'i Türktür. Bu durum, sanayi sektöründeki yetişmiş işgücü açısından Türk Cumhuriyetlerinde bir problemin bulunduğunu göstermektedir.

Türk Cumhuriyetlerinin geniş ve verimli tarım alanlarına sahip olduğu bilinmektedir. Ancak, Sovyetler Birliği döneminde uygulanan tarım politikaları, genel ekonomi politikaları ile tam bir uyum göstermiş, Türk Cumhuriyetlerinin temel tarım ürünleri ihtiyaçları fazla dikkate alınmadan, üretim planlaması yapılmıştır. Bu konudaki politikayı üç grupta toplamak mümkündür:

- a) Pamuk üretimi devamlı olarak arttırılmaya çalışılmış.
- b) yeni ekim alanları oluşturulmuş ve,
- c) suni sulama yöntemleri kullanılmıştır.

Tarım alanındaki bugünkü yapı, gelişme düzeyi bir potansiyel yaratmakla beraber, monokültür ürünlerinin egemenliği, çeşitliliğin azlığı nedeniyle aynı zamanda bir sorun alanıdır. Oluşturulmuş olan tarımsal altyapı, geçiş döneminde bakımsızlık nedeniyle yok olma tehlikesi ile karşı karşıyadır. Tarımsal ürünlerin işlenmesi ve değerlendirilmesinde eski sitenin ortadan kalkması ile önemli bir boşluk ortaya çıkmıştır. Tarım alanında, mülkiyetin tepkici bir davranışla aşırı küçük parçalara bölünme olasılığı sözkonusudur ki çok fazla küçük toprağa dayalı tarım işletmeciliğinde verimin yüksek olması beklenemez.

Temel tarımsal üretimde yine de Türk Cumhuriyetlerinin durumları genelde iyi fakat yetersizdir. Örneğin, pamuk üretiminin tamamı bu Cumhuriyetlerde yapılmaktadır. Bu ülkelerin hemen hemen hepsinde üzüm ve öteki meyva üretimlerinin yapıldığı bilinmektedir. Şeker ve yağ hammaddeleri açısından ise bu Cumhuriyetlerin tamamına yakını dışa bağımlıdır. Öte yandan, gıda maddeleri üretimi içinde yer alan hayvana dayalı et, süt ve tereyağı üretimlerinde genellikle kendi kendilerine yeterli düzeyde bulunmaktadır.

Ancak kişi başına düşen gıda üretimi, Tacikistan'da 12.5 kg. Azarbaycan'da ise 15.7 kg gibi küçük rakamlarla ifade edilmektedir. Gıda maddelerinin bu bölgelerde yetersiz olmasının en önemli nedenlerinden birisi de, bölgedeki ulaştırma alt yapısının çok yetersiz olmasıdır. Ürünün zamanında kaldırılması, yeterli ulaşım, soğuk depolama, paketleme ve

ambalajlama hizmetlerinin yetersiz olması nedeniyle her yıl yaklaşık % 20-30 oranında meyve-sebze zarara uğramaktadır. Bu yüzden sebze ve meyveye olan talebin ancak % 10-15'i karşılanabilmektedir. Alt yapının yetersiz olmasının yanısıra sosyalizmin katı bürokrasi anlayışından kaynaklanan ağır işleyiş de bu olumsuz durumun önemli nedenini teşkil etmektedir.

Türk Cumhuriyetlerinde büyük bir açık ya da gizli işsizliğe rastlanmaktadır. Eski Sovyetler birliği'nde toplam nüfusun % 48'i endüstri ve inşaat sektöründe çalışmaktaydı. Bu oran Türkmenistan'da % 20.7, Azarbaycan'da ise % 27.1 olmuştur. Aynı şekilde çalışma çağına gelmiş nüfus içinde aktif olmayan nüfus oranı Sovyetler Birliği toplam nüfusun % 10.4'ü iken bu oran Azarbaycan'da % 27.8, Kırgızistan'da % 25.7, Tacikistan ve Özbekistan'da % 22.8, Türkmenistan'da ise % 18.8 dir. Kadınlar arasındaki yüksek işsizlik özellikle dikkati çekmektedir. Genç işsizlik oranları da yüksektir. Bu oran Azarbaycan'da % 66, Kırgızistan'da % 60, Türkmenistan'da ise % 46'dır. Bu Cumhuriyetlerde çalışma çağındaki nüfusun ancak % 12-22'siyerli sanayide çalışmaktadır. Türk Cumhuriyetlerinde yüksek oranda seyreden işsizliğe karşın nüfus artış oranı yüksektir. 1970-1989 yılları arasındaki nüfus artışına Özbekistan'da % 86.6, Kırgızistan'da % 47.9, Tacikistan'da % 76.2, Türkmenistan'da % 63.4, Kazakistan'da % 26.9 olmuştur.

Bölge Türkleri, çeşitli iklimlerin yarattığı çeşitli mahsuller ve yeraltı zenginlikleri ile büyük bir iktisadi güce sahiptir. Bu büyük ve geniş alemde, subtropikal ürünlerden orta kuşak ürünlerine kadar hemen her çeşit ürün yetiştirilmekte ve yeraltı zenginliklerinin hemen her cinsi bol miktarda bulunmaktadır. Mesela zengin Türk bölgelerinden olan Azarbaycan'da dünyada rastlanan 11 iklim tipinden 9'unun hüküm sürmesi bu bölgeye eşsiz bir doğal zenginlik bahşetmektedir.

2 — Cumhuriyetlerde Talep Yapısı

Hemen hemen bütün Cumhuriyetlerde gözlenen çift sıfırlı enflasyon önlenemezse bu ülkelerde kısa bir süre sonra sosyal çalkantılar ve patlamalar kaçınılmaz olacaktır. Örneğin Kazakistan'da 1994 sonu itibarıyla % 2000'lerde dolayan tüketici fiyatları, nisan 95 itibarıyla aylık bazda % 3.2, yıllık bazda ise % 463 civarlarında, Kırgızistan'da 1995'in Mart ayı itibarıyla aylık bazda enflasyon % 1.6, yıllık bazda ise % 53 dolaylarında, Azarbaycan'da ise, 1994 yılı sonu itibarıyla enflasyon oranı % 1500, aylık bazda da ortalama % 50'lerde gerçekleşmiştir.

Bu Cumhuriyetlerde bir işçinin ortalama geliri, eski Sovyetler Birliği ortalamasının çok altında kalmıştır. 1989 yılı itibariyle ayda 75 rubleden az kazananların oranı Tacikistan'da % 58.6, Özbekistan'da % 44.7, Kırgızistan'da ise % 37.1 olarak gerçekleşmiştir. Hemen belirtmek gerekir ki, 75 rublelik bu aylık gelir tam anlamıyla asgari geçim ölçüsünün altındadır. Ayda 200 rubleden fazla kazananların oranı Özbekistan'da % 2.8, Tacikistan'da sadece % 1.4'tür. Örneğin ortalama olarak Türk Cumhuriyetlerinde çalışanlar ayda 1000-2000 ruble maaş almaktadırlar. Buna karşılık bir deri ayakkabı 2000 ruble, bir kilo et 50-100 ruble, şeker 30-40 ruble, 1 adet sabun 10 ruble, bir takım elbise 1500-2000 ruble, televizyon 3000-5000 rubledir. Birçok temel tüketim malı ise, çok yüksek fiyatlara rağmen bulunmamaktadır. Karaborsa ve rüşvet artan enflasyon oranına bağlı olarak hızla yayılmaktadır. Piyasa ekonomisine geçiş için serbest bırakılan fiyatlar arzı artırmadığı için, bu ülkelerde hızlı bir enflasyona yol açmıştır. Fiyatların serbest bırakılması aşlında eksik ve erken alınmış bir karardır. Özel mülkiyete ve özel üretime dayanmayan bir yapıda olan bu ekonomilerde fiyatlar serbest bırakılınca, artan talebin baskısıyla enflasyon hızla yükselmiştir. Buna karşılık arz arttırılamamıştır. Bunun çeşitli sebepleri vardır. Önce, ihtiyaç duyulan mallar, elde nakit döviz olmadığı ve Cumhuriyetler arası ticaret çöktüğü için sağlanamamıştır. Ayrıca, üretimi gerçekleştiren kişiler kamu personelidir. Artan fiyatlarla, daha çok üretim yapıp daha çok kazanmak zihniyetli olmadığı için, üretim eski seviyesinde kalmış, bazı durumlarda da gerilemiştir. Serbest piyasa ekonomilerindeki "homo economicus" zihniyeti, henüz yerleşmemiştir. Bütün bunların yanında arz esnekliğinin düşük olması ve çeşitli üretim aşamalarında ortaya çıkan tıkanıklıklar da arzın arttırılamamasında rol oynamıştır.

Devletçi ekonomilerde kıt kaynakların tahsisi, fiyat mekanizması yerine merkezi plan aracılığıyla yapıldığı için ülkeler arasındaki kaynak dağılımı ticaretin yapısını da belirlemektedir. Serbest piyasa mekanizması olmadığı için fiyatlar, kaynakların nispi kıtlık derecesini yansıtmaktadır. Dolayısıyla bu ülkelerin üçüncü ülkelerle olan dış ticaretlerine uyguladıkları fiyatlar, kendi aralarındaki farklılıklarla farklıdır. Genelde üçüncü ülkelerle dış ticarete cari dünya fiyatlarına uyum gösterilmeye çalışılırken iç ticarete idari yönü ağır basan "fiktif fiyatlar" uygulanmaktadır.

Piyasa ekonomisinin olmaması dolayısıyla batı ekonomilerindeki kâr faktörü, eski

SSCB'ne dahil yeni Türk Cumhuriyetlerinde sözkonusu değildir. Malların ve üretim faktörlerinin ülkeler arasındaki dolaşımı, serbesti esasına göre değil, ilgili ülkelerin doğrudan müdahaleleri ile gerçekleşmekte, bu durum çok yaygın bir bürokrasiye yol açmaktadır. Ayrıca planlama otoritelerinin almış oldukları kararlar ile kaynak tahsisleri, karşılaştırmalı üstünlüklere uygun olmadığı için, ortaya çıkan uzmanlaşma bir iş bölümüne dayanmamakta ve fiyat mekanizması geçerli olmadığı için de, tüketici tercihlerine dayanan bir ekonomik yapı ortaya çıkmaktadır.

Belirtilmesi gereken önemli bir konu da insanların yeni ekonomik düzende birşeyler yapma arayışı ve isteğidir. Özellikle Doğu Karadeniz bölgesi şehirlerinde görülen "rus pazarları" bu gerçeğin çıplak gözlerle bile görülmesi için yeterlidir. Dünyanın değiştiği, eski sistemin yetmediği yeni sisteme uyum göstermenin gereğine yaygın olarak inanılmaktadır. Kuşkusuz, insanların kalkınma arayışı olması bir gelişme potansiyelidir; ama aynı ölçüde ne yapacağını bilmeyen insanların, alışık olduğu sistemin temel değerlerinin birdenbire değişmesinin yarattığı şokun altında oldukları da bir gerçektir. Bu nedenle bilgi ve motivasyon eksikliği vardır.

Çağdaş yatırımların en büyük problemi olan pazar problemi bu Cumhuriyetlerde yoktur. 5-10 yıl içinde, normal pazar oluşumuna kadar pazara getirilen herşey satılabilir. Bu potansiyelin varlığı sayesinde Rusya, Ukrayna ve diğer ülkelerin de pazarına açılmak mümkündür. Ayrıca bu Cumhuriyetlerin çoğunda para birimi olarak henüz Rus Rublesi kullanılmaktadır.

3 — Cumhuriyetlerde Destek Endüstrilerinin Durumu

Sovyet sisteminde, üretim kaynaklarının devletin elinde olması, ekonomik kararların piyasa mekanizması yerine merkezi bir karar organı tarafından alınması ve emredici bir planlama mekanizmasının uygulanmasından dolayı, birliğe üye ülkenin iktisadi gelişmeleri, ayrı ayrı değil, bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Bu anlayış ve uygulamaların sonucunda, merkeze çok sıkı bağlarla bağlı ekonomiler doğmuştur. Sovyetler Birliği döneminde, Birliğe bağlı Türk Cumhuriyetleri'nde tarımsal üretime ve endüstriyel hammaddeler ile, enerji kaynaklarının işletilmesine büyük önem verilmiş, bunların üretimi ülkenin veya bölgenin değil, tüm Birliğin ihtiyaçları dikkate alınarak planlanmıştır. Türk Cumhuriyetlerinde mevcut hammaddeleri çıkaracak tesisler kurulur-

ken, bu hammaddeleri işleyerek ara mal veya nihai mal haline getirecek tesislerin, genellikle başka Cumhuriyetlerde kurulduğu görülmektedir. Böylece üretim ilişkileri bakımından Cumhuriyetler birbirine, daha çok da merkeze bağımlı hale getirilmiştir.

Genel bir fikir vermesi için sözkonusu ülkelerin durumunu da yansıtan pamuk ve ipek konusunda toplu bir değerlendirmeyi burada ifade edebiliriz. Sovyetler Birliği'nin toplam üretimi içinde Türkistan'ın payı pamukta % 95, İpekte % 75'tir. Buna karşılık, toplam mamul mal üretiminde Türkistan'ın tekstildeki payı % 6, ipekli dokumadaki payı % 7'dir. Bir başka deyişle Sovyetler Birliği döneminde, Türk Cumhuriyetlerinin kendi kendine yeterli olacak şekilde sanayileşmeleri, bir bakıma bilinçli olarak önlenmiştir. Nitekim bugün Türk Cumhuriyetlerinin sahip olduğu sanayi tesisleri incelendiğinde, bunların az sayıda alt sektörde toplandığı, birçoğunun ise tekstil, dokuma, ayakkabı ve ev eşyası, gıda maddeleri gibi nisbeten basit üretim tekniği olan tüketim malları sanayiinde toplandığı görülmektedir. Buna karşılık yüksek teknolojiye dayalı ve katma değeri yüksek ara ve yatırım malları üreten sanayi dallarının ise çok sınırlı sanayileşme açısından büyük önem arzeden sanayinin alt sektörleri arasında dikey tamamlamaların kesinlikle sağlanmadığı görünmektedir.

Genel olarak sanayi işletmeleri, hammaddelerin üretildiği veya ilgili yan sanayinin bulunduğu Cumhuriyetler yerine, başka Cumhuriyetlerde kurulmuşlardır. Mesela Azerbaycan'daki cam fabrikalarında kum Ukrayna'dan, feldispat Asetya'dan, soda Bulgaristan'dan sağlanmaktadır. Özbekistan'da kurulu ağır nakliye uçağı TL-76'nın çok önemli bir bölümü ise Rusya ve Ukrayna'dan getirilmektedir. Örneklerde görüldüğü gibi, Türk Cumhuriyetleri çok büyük hammadde kaynaklarına sahip olmakla birlikte, bu hammaddelerin imalat safhaları yönünden büyük ölçüde diğer Cumhuriyetlere bağımlı kalmışlardır. Bu bağımlılık SSCB döneminde şu gerekçelere dayandırılarak gerçekleştirilmiştir:

- Fazla miktarda üretimin bir yerde yapılmasının yararlı olacağı,
- Cumhuriyetlerin coğrafi yapıları ve hammadde kaynaklarının durumu,
- Cumhuriyetler arasında denge oluşturma aracı olarak yatırımların ülkelere dağıtılması.

Bu aşırı fiziksel bağımlılıklar bütün endüstriyel üretim alanları için geçerlidir.

Demiryolu uluslararası standartlar dışında, yine bu bağımlılığın bir parçasıdır. Karayolu ulaşımı eski Sovyetler Birliği'nin iç bütünlüğünü sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. İnsan taşımacılığı ise yine ülkenin iç bütünlüğü gözetilerek hava taşımacılığına dayalı olarak geliştirilmiş durumdadır. Bir yandan daha önce belirtilen bağımlılıklar, öte yandan tesislerin ölçeklerinin yerel özelliğinin zayıf kalması nedeniyle mevcut tesislerdeki sermaye donanımının, Batılı anlamda rekabeti ileriye taşıyacak yapıdan uzak olması, tüm Cumhuriyetlerde güncel sorunların başında yer almaktadır.

Yeni Cumhuriyetler bağımsızlıklarını ilan etmiş olmalarına rağmen, henüz devlet olmanın gerektirdiği ekonomik kuruluş ve düzenlemelere de sahip değildirler. İthalat, ihracat, banka, kambiyo, para, sermaye piyasaları, yatırımları yabancı sermaye, teşvikler, gümrük ve miktar kısıtlamaları gibi ekonominin temel konularındaki yasal düzenlemeleri ya yoktur ya da yetersizdir. Kısacası, ekonomik mevzuat bulunmamaktadır. Bu durum, serbest piyasa ekonomisinin içinde gelişeceği ortamın doğmasına engel olmaktadır. Ayrıca, pazar ekonomisinin normal olarak işleyebilmesi için gerekli olan hukuki yapı da mevcut değildir. Ticaret şirketleri, borçlar, icra, iflas ve bankalar hukuku alanlarında büyük bir boşluk vardır. Piyasa ekonomisinin ve fiyat mekanizmasının sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan muhasebe bilimi de bu ülkelerde sosyalist rejimin etkisiyle yok olmuştur. Büyük ekonomik potansiyellerine rağmen, yukarıda belirtilen üst yapı kurumları olmadığı için, serbest piyasa ekonomisine geçişte zorlanmaktadırlar.

4 — Cumhuriyetlerde Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Durumu

Sovyetler Birliğinde İkinci Dünya Savaşı sonrasında, kütle üretimine dönük gelişmeleri meşrulaştıran kütle ideolojileri önem kazanmıştır. O nedenle, satrançtan spora kadar her alandaki etkinlik, kütle ideolojisinin gereklerine göre düzenlenmiştir. Dolayısıyla büyük ölçekli tesisler kurulmuş ve bütün kuruluşlar Sovyetler Birliği'nin bütününe ihtiyacını gözetilen bir yapıda oluşturulmuştur.

Firmaların işlevlerini yerine getirmesi için yapılması gerekli aktivitelerin tek tek tespiti ve bunların maliyet azaltıcı ve farklılaştırıcı açıdan irdelenmesi ve bulguların hayata geçirilmesinin firmaların piyasadaki rekabet

gücünü arttıracığı bilinmektedir. Ancak hem tesislerin büyük ölçekli olarak kurulmaları ve hem de bu faaliyetleri kolaylaştıracak üst yapı kuruluşlarının yokluğu sözkonusu aktivitelerin gerçekleştirilmesini engellemekte böylece, firmaların ve dolayısıyla Türk Cumhuriyetlerinin dünya pazarlarında rekabet edebilme şansı azalmaktadır.

Orta Asya ve Kafkaslar'da yeni bağımsızlığını kazanmış Türk Cumhuriyetlerinde kendi "ekolojik" ve "jeolojik" yapılarına uygun bir sanayi yapısı da mevcut değildir. Eski SSCB'nde genel olarak sanayi işletmeleri, hammaddelerin bulunduğu Cumhuriyetler yerine, daha önce de belirtildiği gibi başka Cumhuriyetlerde kurulmuşlardır. Türk Cumhuriyetleri, petrol, doğal gaz, maden ve tarım alanlarında hammadde kaynağına sahip olmalarına rağmen bunları kendi ülkelerinde işleyecek sanayi kuruluşları yoktur. Mevcut tesisler, genelde üretimin ilk aşamasını, eski teknolojiler kullanarak gerçekleştirmektedir. Bu sebeple, bu hammaddelere dayalı ve mevcut üretim alanlarında daha ileri aşamada işlenmiş ve mamul ürünler üretecek tesislere ihtiyaç vardır. Bu Cumhuriyetlerin sahip oldukları teknoloji de çağdaş teknolojinin çok gerisindedir. Ayrıca uygulanacak yeni teknolojileri bilen, bu tesislerde üretimi yönlendirebilecek yetişmiş eleman da yoktur. Kısacası, tesislerin ölçeklerinin Cumhuriyetlerin ihtiyaçlarını aşan bir yapıda olması, sistemin geri beslenme ve kendini yenileme özelliğinin zayıf olması, tesislerdeki sermaye donanımının rekabeti ileriye taşıyacak yapıdan uzak olması bu Cumhuriyetlerin güncel problemlerindedir.

Cumhuriyetlerdeki çok önemli bir eksiklik de, küçük ve orta ölçekli işletmelerin olmamasıdır. Bilindiği gibi, küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir yandan büyüklerin gerçekleştiremediği işleri yaparak, toplumun taleplerine cevap verirken, öte yandan küçüklerle büyükler arasında köprü olma vazifesi nedeniyle de üretkenliği etkilemektedirler.

Kendi koşulları içinde teknisyenler işletmelerine hakimdir; insanların güdülendirilmesi durumunda, etkin işletmecilik yapabilmeleri için çok büyük bir zamana gereksinimi yoktur. Kuşkusuz, bu ülkelerde eski merkezi plana olan tepki, işletme ölçeğinde planlama anlayışına da engel koymaktadır. O nedenle, "hedefsizlik" egemendir. Bu da gelişme önündeki en önemli tuzaktır.

Diğer önemli sorun alanlarından biri, sistemin temel mantığına dayalı çok büyük ölçekli tesislerin modernizasyonu için gerekli kaynağın da aynı ölçüde büyük olmasıdır.

Tesislerin küçültülmesi, esnek bir yapıya kavuşması, uluslararası pazarda satılabilir kaliteli mal üretebilmesi ciddi kaynak gerektirecektir. Bugünkü üretim tesislerinin girdi çıktı bağlantısı bakımından Cumhuriyetler arasındaki "aşırı bağımlılık", bugünkü çekişmeler dikkate alındığında, çözümü kolay olmayan bir sorun olarak değerlendirilebilir.

Genel olarak değerlendirildiklerinde Türk Cumhuriyetleri, bugün için sınırlı sayıda sanayi malı, tarımsal ürünler ve daha çok sanayi hammaddeleri ihraç edebilecek durumdadırlar. Bu ülkelerin halen ihraç ettiği ürünler şu kalemlerden oluşmaktadır. Ham petrol ve petrol ürünleri, doğal gaz, elektrik, kömür, mineral yakıtlar, demir-çelik ürünleri, bakır, civa, alüminyum, çinko, kimyasal ürünler, mineral yağlar, inşaat malzemeleri, pamuk, işlenmiş tarım ürünleri.

Sonuçlar ve Öneriler

Bir ülkenin üretim kaynaklarını harekete geçirerek üretim seviyesini yükseltmesi ve iktisaden kalkınması, piyasanın büyümesine bağlıdır. Piyasanın genişlemesi, ekonominin üretkenliğini ve dolayısıyla büyüme hızını arttıracaktır. Piyasanın büyümesiyle üretkenliğin artması, genişleyen piyasada; rekabetin artması, ölçek getirileri, dışsal ekonomiler, kaynakların yeniden dağılımı, piyasa riskinin azalması, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak açıklanabilmeleri. Bugün gelişmiş ülkeler başta olmak üzere tüm ülkeler, büyük piyasaların sağladığı avantajdan daha çok istifade etmek amacıyla, sadece iç piyasalar için değil, adeta tüm dünya piyasaları için mal ve hizmet üretme yarışını içindedirler.

Yukarıdaki açıklamalara göre, özellikle sanayi hammaddesi olacak tarımsal ürünlerde ve toprak altı zenginliklerde Orta Asya Türk Cumhuriyetleri önemli potansiyele sahip görülmektedir. Yatırımlarına, bu potansiyeli değerlendirecek biçimde yöne verdikleri takdirde hem ulusal ihtiyaçlarını karşılayabilecekler hem de uluslararası ticarete hazır duruma gelebileceklerdir. Kuşkusuz her Cumhuriyetin, BDT'na olan bağımlılığını azaltacak yatırımlara da ihtiyaçları vardır. Ancak, bu bağımlılık bir süre daha devam edecektir. Öte yandan, bu Cumhuriyetlerin hem kentlerde ve hem de kırsal alanda altyapıları büyük ölçüde oluşturulmuştur. Yol, su, elektrik, taşıma ve özellikle metro sistemleri ve bir ölçüde konut yapımı tamamlanmıştır. Eğitime dayalı kültürel yapıları da gelişmiştir. Komünikasyon, radyo TV gibi kimi konularda modernizasyon yatırımlarına ihtiyaç duymaları bir

yana bırakılırsa, bundan sonraki gelirlerini refahın yükseltilmesinde kullanılacaklardır. Bunun için, bu ülkelerde siyasi istikrarın sağlanması ve ekonomik kararların zaman kaybedilmeden kendilerine özgü bir sistem yaratılmasına dönük olarak alınması gerekmektedir.

Bu ülkeler petrol, doğal gaz, maden ve tarım alanlarında hammadde kaynağına sahiptirler. Fakat bunları kendi ülkelerinde işleyecek sanayi kuruluşları yoktur. Bu sebeple, bu hammaddelere dayalı ve mevcut üretim alanlarından daha ileri aşamada işlenmiş ve nihai ürünler üretecek tesislere ihtiyaç vardır. Bu tesisler yapılırken yeni teknolojiler kullanılmalı ve mevcut olan tesislerin de rehabilitasyonu sağlanmalıdır. Özellikle gıda, içki, tekstil, pamuk ve pamuk ipliği, kimya, petrokimya, metalurji, deri ve kürk gibi sektörlerde dış pazarlara sunulabilecek kalite, miktar ve fiyatta üretim yapacak entegre tesislerin bir an önce kurulması gerekmektedir.

İnsan kaynakları ile ilgili önemli bir yapı da sağlık sisteminin yaygınlığıdır. Bu konuda oluşturulan altyapı, ciddi ve tutarlı çalışmalar yapıldığı takdirde çağdaş düzeylere ulaştırılabilir.

Sistemin bugüne miras bıraktığı önemli potansiyellerden biri de, kentle kır nüfusu arasındaki dengedir. Bugünkü denge, etkin bir kalkınma için fırsat olarak kullanılabilir.

Kentlerdeki fiziksel altyapıların, kanalizasyon, su sistemi, ısıtma sistemlerindeki yeterlilik kadar, sinema, tiyatro, okul, kreş, park vb. altyapılar da küçük rötuşlarla çağdaş düzeyleri kolaylıkla tutturabilecek niteliklere sahiptir.

Başta petrol, doğal gaz ve altın gibi değerli hammaddelerin ekonomikliği konusunda fayda/maliyet analizlerine dayalı bir yaklaşım içinde olmak gerekir.

Sözkonusu ülkelerdeki tarım, "monokültür" ürünlere dayanmaktadır. Ancak bu örgütlü tarım potansiyeli, iyi kullanılırsa önemli bir üstünlük yaratabilir.

Ülkenin gereksinimlerinden uzak, geri teknolojileri içeren, yanlış ölçekler üzerine kurulmuş, birbirini yineleyen ve kaynak israfına yol açan, rekabet gücü olmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşma tehlikesi büyüktür. Küçük ve orta ölçekli işletmeler mezarlığının oluşmaması için başlangıçta üretilerek politikaların, dünya

genelindeki gelişmeler ile ülkelerin imkan ve kısıtları arasında denge kurmasına ihtiyaç vardır.

Günümüzde, standart hammaddeler bir yana, rekabette fiyat dışı etkenler fiyat kadar belki ondan da fazla önem kazanmıştır. Malın kalitesi, reklam, ambalaj, pazarlama kanalları vb. etkenler özellikle, işlenmiş gıda maddesi ve sınai mamul alanında rekabet gücünü belirlemede önemli rol oynamaktadır. Sürekli olarak daha verimli üretim tekniklerinin devreye alınması araştırma ve geliştirme ile mamul fonksiyonlarının geliştirilmesi, maliyet azaltma yöntemlerine giderek daha çok önem verilmesi gerekmektedir.

Bir işletmenin ya da sektörün gücünü belirleyen en önemli etkenlerden biri de araştırma ve geliştirme potansiyelidir. Dış pazar fırsatlarını araştırmaya dayalı bir uzun dönemli stratejik planlama sistematiği için yaklaşım göstermek zorunludur.

Türk Cumhuriyetlerinde bankacılık sisteminin oluşturulması ve bankacılık hizmetlerinin sağlanması, özellikle bu ülkelerde faaliyette bulunan firmaların ihtiyaç duyduğu iç ve dış kredi işlemlerini yapabilecek ticaret bankacılığı sistemine işlerlik kazandırılması gerekmektedir. Rusya'nın kontrolünde bulunan Rublenin olumsuz etkilerinden kurtulmak için Türk Cumhuriyetlerinde sağlam milli para sisteminin iyi bir şekilde işler hale getirilmesi zorunludur.

Adı geçen ülkelerde bir an önce üst yapı kurumları ve birer Merkez Bankası oluşturulmalıdır. Öncelikle ciddi bir ticaret yasası, formalitelerin basitleştirilmesi, yeterli güveni sağlayan bir yabancı sermaye yasası, kâr ve sermaye transferlerine ilişkin güvenceler fiyat oluşumu, devletin teşvik sistemleri, banka sistemi, vergi bağışıklıkları, ortak yatırımlarla ilgili ilkeler, işçi-işveren ilişkilerinin yapısı, ücret düzeni, girdilerle ilgili trendler, gündemdeki temel çalışma alanlarını oluşturmalıdır.

Temel bilimlerdeki birikimin uygulamalı bilimlere dönüştürülmesi durumunda, bu ülkelerde teknolojik gelişmenin ivme kazanabileceği konusu yaygın olarak kabul görmektedir.

Sonuç olarak, Michael E. Porter'ın "rekabet elması dörtgeni" nde belirttiği unsurlardan hareketle, Türk Cumhuriyetlerinin de böyle bir şansı olduğunu ve dünya pazarlarında rekabet edebilmek için mevcut kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmeleri; üretim fak-

törlerini daha dinamik ve dengeli bir yapıya kavuşturmaları, optimum kaynak dağılımını sağlamak ve böylece toplumun refahını yükselterek iç ve dış piyasada sağlam bir talep yapısı oluşturmaları, işletmeler arası fiziki bağımlılıkları en aza indirmek ve entegrasyon çalışmalarını hızlandırmakla beraber destek endüstrilerine daha objektif ve ülke çıkarlarına hizmet eden bir nitelik kazandırmaları, gerek tarım gerekse sanayi işletmelerini daha çok küçük ve orta ölçekli işletme statüsünde yapılanmaları, büyük kapasiteli işletmelerin yerine düşük kapasiteli entegre tesisleri kurmaları gerektiğini aksi takdirde yoğun rekabet ortamında tutunamayacaklarını ve 70 yıldır özlem duydukları piyasa ekonomisine ve dolayısıyla ekonomik özgürlüğe ulaşamayacaklarını söyleyebiliriz.

KAYNAKLAR

Michael E. Porter, "The Competitive Advantage Of Nations", Harvard Business Review, March-April 1990.

Ömer YURTSEVEN, "Dünya Pazarlarında Rekabet", Pazarlama Dünyası, Yıl. 8, Sayı. 45, Mayıs-Haziran 1994.

Saleh MEHMETALİOĞLU, "Azerbaycan ve Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde Yatırım İmkanları", İSO Dergisi, Yıl. 27, Sayı. 315, 22 Mayıs 1992.

Rüştü BOZKURT, "Bağımsız Devletlerle İlişkilerde Fırsat ve Tehlikeler", İSO Dergisi, Yıl. 27, Sayı. 315, 22 Mayıs 1992.

Oktay GÜVEMLİ, "Bağımsız Devletler Topluluğu İçinde Türk Topluluklarının Ekonomik Durumu", İSO Dergisi, Yıl.27, Sayı. 315, 22 Mayıs 1992.

Erol MÜTERCİMLER, 21 . Yüzyılın Eşiğinde Uluslararası Sistem ve Türkiye-Türk Cumhuriyetleri İlişkiler Modeli, Anahtar Kitaplar, İstanbul, 1993.

TİKA, Türkiye İşbirliği ve Kalkınma Ajansı, Kazakistan, Türkmenistan, Özbekistan, Kırgızistan ve

Azerbaycan Ülke Raporlarından Derleme, T.C. Dışişleri Bakanlığı, Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı Yayınları No: 4, Genişletilmiş Baskı, Ankara, Eylül 1993.

Rıdvan KARLUK, "Yeni Bağımsızlığını Kazanmış Türk Cumhuriyetlerinin Serbest Piyasa Ekonomisine Geçişinde Alınması Gereken Tedbirler ve Öneriler", İSO Dergisi, Yıl: 27, Sayı: 315, 22 Mayıs 1992.

Orhan MORGİL, Türk Cumhuriyetleri Arasında Ticari ve Ekonomik İşbirliğini Geliştirmenin Yolları, Türk Cumhuriyetleri Arasında Politik ve Ekonomik İşbirliği, Uluslararası Girne Konferansları, Edit: Erol Manisalı, TİKA Kıbrıs Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul, 1993.

DİE, Eski SSCB Cumhuriyetleri İstatistik Göstergeleri, 1970-1992, Ankara- Ekim 1993.

Sinan OĞAN, "Türk Dünyasının Beşeri ve İktisadi Coğrafyasına Genel Bir Bakış", Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, Yayın No. 80, Ekim 1992.

MÜSİAD, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, Çerçeve Dergisi, Yıl.4, Sayı. 15, Ağustos - Ekim 1995.

Mahmet AYAZ, "Bağımsız Devletler Topluluğu Türk Bölgelerinde Ekonomi", İzmir Ticaret Odası Dergisi, Yıl. 65, Sayı. 10 Ekim 1992.

İlhan ULUDAĞ, Vildan SERİN, SSCB'deki Türk Cumhuriyetlerinin Sosyo-Ekonomik Analizleri ve Türkiye ile İlişkileri, İTO Yayınları No: 1990/22, İstanbul 1990.

Werner Gumpel, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nde Ekonomik ve Politik Gelişme, Avrasya Etüdüleri Dergisi, Cilt.1, Sayı.2, Yaz 1994.

İSO, Türkiye'nin Dış Ekonomik İlişkilerinde Yeni Ufuklar, Araştırma Dairesi Yayın No: 1992/6, İstanbul 1992.

Erdem KOÇAK, "Rekabetin Yeni Boyutu", Türk Henkel Dergisi, Yıl.5, Sayı. 60, Ocak 1990.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

Doç. Dr. Ayşe Can Baysal

İSTEME ADRESİ

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü

ZAMAN TEMELİNDE REKABET EDEBİLECEK ORGANİZASYONEL YAPILANMA

Arş.Gör. Bilgin TAK
Uludağ Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme BölümüDahı

Doğru kullanıldığında, zaman temelinde rekabet bir organizasyonun çevresi ile arasındaki sınırı ortadan kaldırabilir. Yanlış kullanıldığında ise, bir organizasyonu karanlığın tam ortasına iter¹.

1. GİRİŞ

Ağır rekabet koşulları altında ve sürekli değişken bir çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmeler, rekabet avantajı sunabilecek ve kendilerini rakipleri karşısında farklı kılacak unsurlar arayışı içine girmektedirler. 1980'li yıllardan itibaren özellikle Japon işletmeleri tarafından kullanılan rekabet unsurlarından biri zamandır². Zamana yani hıza stratejik bir silah olma özelliği kazandıran gelişmeler birkaç başlık altında toplanabilir:

1) *Teknolojik gelişim ve bilgi çağının getirdiği zorunluluklar*: Yüksek teknoloji ve bilgi birikimi sayesinde ürün geliştirme ve pazara sunma süresi kısalmaktadır. Bu ortamda faaliyetlerini zamana dayalı olarak kontrol altına alamayan işletmeler henüz pazara sundukları son mal veya hizmetin maliyetini düşürme yönünde çalışmalar yapmadan bir sonraki mamul pazara sunulmaktadır. Sonuç olarak, bu koşullarda hızlı hareket edemeyen bir organizasyon hiç hareket edememektedir³.

Yapılan bir araştırmaya göre, patenle korunsalar bile, rakipler yeni ürünlerin yaklaşık % 70'i; yeni imalat süreçlerine ilişkin bilginin ise % 60 ila % 90'ı hakkında detaylı bilgiyi bir yıl içinde elde etmektedirler. Bundan başka, yeni bir ürün geliştirmeye göre mevcut bir ürünü üçte bir oranında daha düşük maliyetle ve yüzde 33 daha hızlı olarak taklit etmek mümkün olmaktadır⁴.

Belirtilen nedenlerle işletmelerin kendi ürün yaşam sürelerini bilinçli olarak kısaltmaya yöneldikleri ve kendi ürünlerini sistematik şekilde terketme sürecini etkin şekilde organize edebilen işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip oldukları izlenmektedir⁵.

2) *Müşteri istek ve beklentilerinde meydana gelen değişimler*: Kitle iletişim araçlarının gelişmesi sonucunda tüketiciler pazarda meydana gelen değişimler, ürünler ve firmalar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Çok sayıda rakip ürünün yer aldığı bir pazarda mal veya hizmeti satabilmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme kapasitesine sahip olmayı gerektirmektedir. Kaliteli, müşteri beklentilerine uygun mal veya hizmetin yaygınlaştığı bir pazarda müşterilerin beğenisini kazanacak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünleri en çabuk biçimde pazara sunan firmalar rekabet avantajı kazanmaktadır⁶. Tüketici talebinde meydana

(1) George Stalk, Alan Weber, Japan's Dark Side Of Time, Harvard Business Alan Review, July-August 1993, s.93.

(2) İbrahim Kavrakoğlu; Toplam Kalite Yöntemi, Kal Der Yayın No:2, İstanbul 1994.

(3) Michael Hammer; Değişim Mühendisliği, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.19-21.

(4) Richard D. Spitzer TQM ; The Only Source of Sustainable Competitive Advantage, Quality Progress, June, 1993, sayı: 6, s.59.

(5) Peter Druckler; Gelecek İçin Yönetim, çeviren: Fikret Üçan, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1994.

(6) İbrahim Kavrakoğlu, a.g.k., s.

gelen bir farklılaşmayı veya yeni mal ve hizmetlere yönelme eğilimini rakiplerden önce farketmek; yani, talebi filiz vermeden çekirdek halinde iken yakalamak ve bunun üzerine hızla gitmek kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır⁷. Bu nedenle zaman temelinde rekabet işletmeye, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden önce tahmin edebilme olanağı sağlayan bir araç olarak önem kazanmaktadır.

Literatürde, zamana dayanan rekabet ile benzer anlamlar taşıyan hız temelinde rekabet, zamanı kısaltma yönetimi, hızlı cevap verme becerisine sahip organizasyonlar gibi çok sayıda kavram yer almaktadır. Genel olarak, organizasyonlarda yeralan tüm süreç ve fonksiyonların zamanın rakip olduğu bir anlayış içinde yönlendirilmesi bu çerçevede kabul edilebilir. Örneğin, karar almada, yeni ürün geliştirme sürecinde, mamul yaşam döngüsünde, siparişin alınmasından teslimine dek geçen sürede, siparişlerin nakte dönüşüm sürecinde yeralan zaman diliminin kısaltılması, zaman temelinde rekabet alanlarıdır.

2. ZAMAN TEMELİNDE REKABETİN GELİŞİM SÜRECİ

Zamana dayanan rekabet olgusunun gelişimi üç aşamada izlenmektedir⁸. İlk aşamada, işletme yöneticileri zamanın rekabet açısından öneminin bilincinde değillerdir. Ancak JIT ve verimliliği yükseltmeye yönelik çalışmalar sonucunda imalat süresinin ve terminin kısaltılması gibi bir rekabet avantajı kendiliğinden doğmaktadır. İkinci aşamada, hızlı olmaktan kaynaklanan rekabet üstünlüğünün farkına varılmaktadır. Organizasyonda yürütülen tüm faaliyetlerin daha hızlı yapılması üzerinde çabalar yoğunlaşmakta ve çoğu prosese reengineering uygulanmaktadır. Son aşamada hız üstünlüğü, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması perpektifi ele alınmaya başlanmaktadır. Japonya deneyiminde gözlemlendiği gibi sadece zaman temelinde rekabet etmek işletmeler, tüketiciler ve kaynak kullanımını açısından sorunlara yol açmaktadır.

3. ZAMAN TEMELİNDE REKABET EDİLEBİLECEK FONKSİYONEL ALANLAR

Zaman temelinde rekabetin esas alınabileceği fonksiyonel alanları birkaç ana başlık altında toplamak mümkündür:

(7) Aydın Uğur, Ağ Tarzı Örgüt Modeli, Tarih ve Toplum, Birikim Yayınları, 1994, s.

(8) Stalk, Weber, agm., s.100-101.

1. Ürün ve hizmet teslim süresi:

Gerek pazar payını arttırmak isteyen firmalar gerekse pazara hüküm olmayı hedefleyen firmalar için termin konusunda hız üstünlüğüne sahip olmak kaçınılmaz bir zorunluluk halini almaktadır. Zaman boyutunu gözardı etmesi nedeniyle pozisyonunu kaybeden Wonder-Tech şirketi bu konuda çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır⁹. Bilgisayar piyasasına güçlü bir know-how ile giren ve ilk üç yılda yüksek bir başarı kazanan Wonder-Tech şirketi talebin yükseldiği bir dönemde üretim kapasitesinin yetersiz kalması nedeniyle teslim tarihi konusunda taahhütlerini yerine getiremediği için müşterilerine güvenini yitirerek pazardan silinmiştir.

2. Pazara yeni veya farklılaştırılmış ürün sunma:

Ürün yaşam döngüsünün son derece kısaldığı bir ortamda hız stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Mc Kinsey şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre, bir yüksek teknoloji ürününün öngörülen maliyetle fakat planlanan tarihten altı ay geç olarak pazara sunulması durumunda işletmenin kâr kaybı % 33 düzeyinde olmaktadır. Benzer şekilde, aynı ürünün % 50 daha fazla maliyetle fakat gereken zamanda pazara sunulması durumunda sadece % 14 lük bir kâr kaybı oluşmaktadır¹⁰.

Bir ürünün pazara sunulması aşamasında zaman temelinde rekabet avantajı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Firmalar rakipleri daha ince ürün geliştirme çalışmalarına başladığı halde hız üstünlüğünden yararlanarak onlarla en azından aynı anda pazara girebilmekte veya rakiplerle paralel çalışmalar yürütürken hız temelinde faaliyette bulunan rak onlardan önce pazara yeni mal veya hizmet sunabilmektedirler¹¹.

Bir firma rakipleri ile aynı zamanda ürün araştırma veya geliştirme çalışmaları yürütürken hız üstünlüğünü kullanarak pazara daha önce sunabilir. Örneğin, General Motors'a GM-10 projesini dört yıldır sürdürmekte iken 1986 yılında Honda, Accord modelini 1989 sonbaharında pazara sunmak amacıyla çalışmalara başlamıştır. Honda

(9) Peter Senge, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Bankası Yayını, İstanbul, 1993, s.129-139.

(10) Subhash Jain, Marketing Planning & Strategy, South Western Pub. USA., 1993, s.422-424.

(11) Akif Asil Bulgak, Zamana Dayanan Rekabet, Future's Technologies cilt: 1 Kasım 1993, s.56.

proje yöneticilerine kaynak ve eleman kullanımında yetki vererek matris bir yapı içinde faaliyetlerin yürütülmesi olanağı sağlamıştır. Farklı pazar bölümlerine yönelik dört ayrı modelin tasarımını organize edecek organizasyonel yapılanma içinde Honda Accord'u planlanan tarihte pazara sunmayı başarmıştır. 1989 yılından itibaren bu model kuzey Amerika pazarında kendi sınıfında en çok satan otomobil olmuş ve General Motors'u kendi pazarında vurmaya başarmıştır¹².

Ürün geliştirme sürecinde hız temelinde bir diğer rekabet süreci ise rakipler yeni bir ürün geliştirme çalışmasını yürütürken firmanın onlarla aynı zamanda veya hemen kısa bir süre sonra yeni ürünle pazara girmek pazar pozisyonunu koruması şeklinde ortaya çıkmaktadır. 1987 yılında Fuji tek kullanımlık fotoğraf makinasını pazara sunmaya hazırlanırken rakibi Kodak Firmasının bu alanda herhangi bir çalışması mevcut değildir. Ancak Kodak Firması ürün geliştirme sürecine reengineering uygulayarak eş zamanlı mühendislik çalışmaları ile normalde 70 haftayı alması gereken süreyi 35 haftaya düşürerek % 25 daha düşük maliyetle pazara girebilmesi çarpıcı bir örnektir¹³.

3. Üretim Süreci:

İşletmeler üretim süreçlerini yeniden dizayn ederek sipariş hazırlama süresini kısaltmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bazı pazarlarda, aynı rekabetçi avantajlara sahip firmalar arasında tek rekabet platformu zaman olabilmektedir. Örneğin, pazarın son derece durgun olduğu bir dönemde Westinghouse ve Siemens'in güçlü rekabetine rağmen General Electric firması üretim sürecinde hız farkötürünü kullanarak pazara hakim olmayı başarmıştır. Sonuç olarak firma sadece iki günlük birikmiş sipariş ile çalışır hale gelmiş ve üç günlük terminle çalışmaya başlamıştır¹⁴. Ayrıca üretim sürecinin hızlandırılması yarı mamul stoğunu azaltarak ve üretim maliyetlerini düşürerek rekabet gücü kazandırmaktadır.

4. Pazarlama Faaliyetleri:

Dünyanın en hızlı ürünlerini geliştirerek üretebilen işletmesi bile pazarlama alanında hız üstünlüğüne sahip değilse rekabet edemez. Benetton firması dünyanın herhangi

bir yerindeki satış noktasında müşteri talebinin¹⁵ karşılanamaması durumunda bilgisayara dayalı sistem sayesinde en kısa sürede teslimat gerçekleştirilebilmektedir. Ana bilgisayara bağlı bir satış noktasından hangi malın talep edildiğine ilişkin bilgi girilmekte; belleğinde bu ürünün tüm özellikleri zaten mevcut olan bilgisayar üretim emri vererek malı gönderilmeye hazır hale getirmektedir. Daha sonra ise talep eden satış biriminin bar kodunu üzerinde taşıyan ürün bir robot tarafından alınarak ulaşım aracına yüklenmektedir¹⁶.

Tümüyle zıt bir örnek ise bir otomobil üreticisine ilişkin olarak literatürde yer almaktadır. Müşterinin istediği özelliklerdeki aracı sadece iki günde üretme becerisine sahip olan firmada müşteri talebinin üretim hattına ulaşması 2 haftayı alabilmektedir¹⁷. Sonuçta üretim sürecinden doğan hız üstünlüğü bir rekabet avantajı olarak kullanılamamaktadır.

Öte yandan pazarlama faaliyetlerinde hız üstünlüğünden yararlanmak amacıyla satış noktalarına veya imalat tesislerine malzeme akışının ortak veri tabanının kullanılması yoluyla tedarikçi firmaya bırakılması da sözkonusu olabilmektedir. Örneğin, Procter & Gamble firması bir süpermarket zincirine ürettiği malların akışını zaman ve miktar olarak bizzat yönlendirmektedir¹⁸.

4. ZAMAN TEMELİNDE REKABETİN YÖNETSEL VE ORGANİZASYONEL KOŞULLARI

Bir işletmenin zaman temelinde rekabet edebilmesi için yönetim anlayışı ve organizasyonel yapı itibarıyla değişime uğraması gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:

1. Zamana dayanan rekabet olgusuna yönetim düzeyinde doğru bir yaklaşıma sahip olmak:

Hız temelinde rekabet anlayışı temel işletme stratejisinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Herşeyin daha hızlı yapılması anlayışı yerine işletmenin stratejik hedeflerine uygun

(12) James Womack, The Machine That Changes The World, Mc Millan Pub., USA, 1990, Çeviren: Otomobil Sanayicileri Derneği, s.110-111.

(13) M. Hammer, agk., s.40-41.

(14) S. Jain, agk., s.423.

(15) Meredith, Cutches Hartley; Enhancing Competitiveness Through The New Market Equation, Int. Journal of Operation & Production Management, vol: 14, no:11, UK, 1994, s.12.

(16) Jain, agk., s.424; Meredith, Cutches ..., agk, s.8.

(17) İ. Kavrakoğlu, agk. s.

(18) M. Hammer, agk., s.49.

ve rekabet avantajı sağlayacak faaliyetler bütünü içinde ele alınması yarar sağlayacaktır. Aksi bir yaklaşım ise işletmelerin kaynakları rasyonel olarak kullanmamaları ve son tahlilde de maliyetleri yükselterek fiyat açısından rekabet etme becerilerinin azalması gibi sonuçlara yolaçabilmektedir. Öte yandan, yönetici kadro genel hedefler üzerinde yoğunlaşmak yerine salt yenilikçi işletme imajını korumaya odaklanarak amaç kaybı tuzağına düşebilmektedirler¹⁹. Dolayısıyla hız temelinde rekabet etme anlayışı müşteri istek ve beklentileri ile ilişkilendirilmelidir.

Ayrıca müşteri istek ve beklentilerine dayanan bir pazarda belirsizlik ve değişkenliğin hakim olduğu gerçeğinden yola çıkarak, fırsat ortaya çıktığında en hızlı şekilde cevap verebilmek için tüm olasılıkları içeren uzun vadeli planlar yapılması da hayati öneme sahip olmaktadır²⁰.

2. Müşteriler ve genel olarak pazarda meydana gelen değişimleri organizasyona yansıtıp değerlendirecek bir bilgi sistemini kurmak:

Zaman temelinde rekabet edecek organizasyonlar pazara veya müşteriye odaklı olmak zorundadırlar. Pazara dayanan bir rekabet stratejisi uygulamanın önkoşulu, işletme çevresinde meydana gelen olay ve değişimlere ilişkin bilgilerin elde edilmesini sağlayacak bir sistem kurmaktır. Bu konuda işletmeler açısından ortaya çıkan handikap pazarda çok hızlı ancak marjinal değişimlerin yaşanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ölçüdeki değişimlerin istatistiksel bir anlam kazandığı anda ise artık pazarda meydana gelen değişimi bir fırsat olarak kullanmak değil ona adapte olmak için bile çok geç kalınmış olmaktadır²¹. Bu nedenle pazar bilgilerini toplayıp işleyecek bir bilgi sisteminin hayati öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmeye akan bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve müşterilere hızlı ve daha iyi hizmet verebilmek amacıyla kullanılacak hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken nokta, çok hızlı değişen bir ortamda kısa sürede ve doğru analiz ve karar verme becerisine sahip insan kaynağına sahip olmanın önemidir²². Çünkü pazarda meydana gelen bir gelişme

karşısında detaylı araştırma, analiz ve karşılaştırma yapmak için uzun zaman harcanması durumunda karar verildiğinde sözkonusu fırsat artık bir fırsat olmaktan çıkabilmektedir. Amerika'da en hızlı büyüyen 500 firması arasında yer alan 100 şirketi kapsayan bir çalışmada, bu firmaların detaylı araştırma ve analizler yapmak yerine hızlı ve pratik yöntemlerle karar almayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır²³.

Pazar bilgilerinin etkin şekilde elde edilebilmesi ve kullanılabilmesi için üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise müşteriler ile çalışan personelin iletişim halinde olmalarını sağlamaktır. Öte yandan çalışanların istihdam edilmesinde ve eğitimde çok becerili bir işgücü profili yaratılması için çaba harcanması önem taşımaktadır. Çünkü çok becerili bir personel yapısına sahip işletmelerde sözgelimi satış sonrası teknik hizmet veren personelin aynı zamanda pazar bilgisini toplayan eğitilmiş bir satış elemanı olarak görev yapması olanağı doğabilmektedir²⁴. Örneğin, dünyanın en esnek firmaları arasında yer alan Kawasaki şirketinde bir işçi en az üç ustalık belgesine sahiptir. Benzer şekilde California'da çalışan polis ve itfaiyecilerin birbirlerini ikame edebilecek formasyona sahip olmaları da çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır²⁵.

3. Öğrenen bir organizasyona dönüşmek

Zaman temelinde rekabet gücüne sahip olmak ve koruyabilmek için bir organizasyonun sürekli kendini yenilemesi, bilgi ve deneyimlerini tüm hücrelerine dek sindirmesi yani öğrenen bir organizasyon olması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü, günümüzde sahip olunabilecek en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisidir²⁶.

4. Eş zamanlı mühendislik çalışmaları yapmak:

Ürün geliştirme sürecinde hız üstünlüğünden yararlanmak için faaliyetlerin paralel olarak yürütülmesi yarar sağlamaktadır. Böylece ardışık süreçlere paralel süreçler

(23) Amar Bhide; How Enterpreneurs Craft Strategies That Work, Harward Business Rejiew, March-April, 1994, s.50.

(24) Stalk Weber, agm., s.96.

(25) Richard Hodgets, The New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class, Organizational Dynamics, Winter, 1994, s.

(26) Peter Senge, agk., s. 1

(19) Stalk Weber, agm., s. 93-108.

(20) Drucker, agk., s.182.

(21) Drucker, agk., s.197.

(22) Stalk Weber, agm., s.93-101.

sağlamaktadır. Böylece ardışık süreçlere paralel süreçler adapte edilerek ürün ve süreç geliştirme süresi kısaltılabilmektedir. Çünkü pazarda meydana gelen hızlı değişimler nedeniyle büyük ürün geliştirme programları ardışık faaliyetleri sistemlerinin tamamlanması için gereken zamana sahip olamamaktadır²⁷.

5. Çok fonksiyonlu ekipman kullanmak:

Uzmanlaşmış ekipman yerine istenilen esnekliği sağlayacak çok fonksiyonlu ekipman kullanılması hız temelinde rekabet edebilmek açısından hayati öneme sahiptir²⁸.

6. Malzeme ve parça kullanımında standardizasyona gitmek:

Hız temelinde rekabet edebilmek için yarı mamul ve malzeme seçiminde mümkün olduğu ölçüde standardizasyona gidilmesi yarar sağlayabilecektir. Çünkü belirli bir standardizasyonun sağlanamadığı durumda her bir kalem için ayrı ayrı tedarik, stok ve finans yükü ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Japon ve Amerikan otomobillerinin motor bloğunda bulunan civataları incelenen uzmanlar, Amerikan otomobilinde üç ayrı civata ve herbiri için ayrı anahtar kullanılması gerektiği halde Japon otomobilinde tek bir civatanın tüm motor bloğunda kullanılmakta olduğunu görmüşlerdir²⁹. Sözelimi Mazda Miata modeli diğer modellerden tümüyle farklı olmakla birlikte parçaların % 80'i standart olması nedeniyle düşük lotlarda üretilip satılmasına rağmen şirketin kâr elde etmesini sağlamıştır³⁰.

Dolayısı ile müşteri tatmini sağlamak için ürün yelpazesinin genişletilmesi ve hızlı dizayn değişikliklerine gidilmesi açısından standart malzeme kullanımı taşımaktadır.

7. Organizasyonel yapıyı yalınlaştırmak:

Hız temelinde rekabet edebilmek için organizasyonel süreçleri de zamanın rakip olduğu bir anlayış içinde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla organizasyonel yapının yalınlaştırılması önem taşımaktadır. İletişim ve karar alma sürecine hız kazandırabilmek için örgüt kademelerinin

azaltılması özellikle bağlantı kayış olarak adlandırılan orta kademe yöneticilerin devreden çıkarılması önerilmektedir³¹. Yapılan bir araştırmaya göre, üst yönetim kademesinden tüm organizasyona iletilen bir bilginin beşinci kademeye bile ancak % 20'sinin ulaşabildiği tespit edilmiştir³². Bu nedenle basık bir organizasyonel yapı oluşturulması hızlı, esnek ve çevik bir işletmenin olmazsa olmaz koşullarından biri olarak kabul edilmektedir.

Ayrıca, organizasyonun hantallaşmasına yol açan aksaklıkları tespit etmek ve süreçleri katma değer yaratma aksaklıkları tespit etmek ve süreçleri katma değer yaratma kriterine göre yeniden dizayn etme çalışmalarının yapılması da hız temelinde rekabet edebilecek bir organizasyonun ön koşullarından biri olarak kabul edilmektedir.

8. Hız mantalitesine dayanan bir kültür oluşturmak:

Bir organizasyonun geleneksel anlayıştan sıyrılarak hız mantığına dayanan bir düşünce yapısına ulaşması için örgüt kültürü üzerinde odaklaşılması gerekmektedir. Bu nedenle bütün kademelerde yer alan personelin eğitime tabi tutulması önem taşımaktadır³³. Çünkü bir organizasyonun ancak en yavaş elemanı kadar hızlı koşabilmesi mümkündür³⁴.

5. SONUÇ

Müşteri odaklı işletmeler varlıklarını sürdürürebilmek için sürekli değişen pazarlarda zamanın rakip olduğu bir anlayış ile yönetilmek zorundadırlar. Zamanı fiyat, kalite, ürün ve pazar farklılaştırması gibi karşılıklı olarak etkileşimde bulunan rekabet unsurlarından biri olarak ele almak ve işletmenin rekabet stratejisi ile bütünleştirmek gerekmektedir³⁵. Bunu gerçekleştirebilmek için işletme yönetiminin köklü bir değişim programı uygulayarak yapısal ve kültürel dönüşüme zemin hazırlaması yararlı olabilecektir.

(31) Aydın Uğur, agm., s.157.

(32) Hans H. Hinterhuber, The European Way To Lean Management, Yönetim, Yıl. 5, Sayı: 18, Haziran 1994, s. 55.

(33) Bulgak, agm., s.55; Jain, agm., s.422.

(34) Akın Öngör, Şimdi Garantide Herkes Konuşuyor, Yeni Yüzyıl 4 Mart 1994, s.12.

(35) Meredith, agm., s.7.

(27) Armand Feigenbaum, Total Quality Control, s. 48.

(28) Bulgak, agk., s.57.

(29) Senge, agk. s.28.

(30) Drucker, agk., s.183.

Çünkü, günümüzde işletmelerin talih kapıyı çaldığında³⁶ en hızlı şekilde harekete geçme becerisine sahip olmaktan başka şansları giderek kalmamaktadır.

KAYNAKÇA

George Stalk, Weber; Japan's Dark Side Of Time, Harward Business Alan Review, July-August 1993.

Amar Bhide; How Enterpreneurs Craft Strategies That Work, Harward Business Rejiew, March-April, 1994.

Akif Asil Bulgak, Zamana Dayanan Rekabet, Future's Technologies cilt: 1 Kasım 1993.

James Womack, The Machine That Changes The World, Mc Millan Pub., USA, 1990, Çeviren: Otomobil Sanayicileri Derneği.

Subhash Jain, Marketing Planning & Strategy, South Western Pub. USA., 1993.

Peter Senge, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Bankası Yayını, istanbul, 1993.

Richard D. Spitzer TQM ; The Only Source of Sustainable Competitive Advantage, Quality Progress, June, 1993, sayı: 6.

(36) Drucker, agk., s.182.

Richard D. Spitzer TQM ; The Only Source of Sustainable Competitive Advantage, Quality Progress, June, 1993, sayı: 6.

İbrahim Kavrakoğlu; Toplam Kalite Yöntemi, Kal Der Yayını, İstanbul 1994.

Aydın Uğur, Ağ Tarzı Örgüt Modeli, Tarih ve Toplum, Birikim Yayınları, 1994.

Meredith, Cutches Hartley; Enchancing Competitiveness Through The New Market Equation, Int. Journal of Operation & Production Management, vol: 14, no:11, UK. 1994.

Michael Hammer; Değişim Mühendisliği, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 1992.

Peter Druckler; Gelecek İçin Yönetim, çeviren: Fikret Üçcan, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1994.

Richard Hodgets, The New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class, Organizational Dynamics, Winter, 1994.

Armand Feigenbaum, Total Quality Control, 1991.

Hans H. Hinterhuber, The European Way of Lean Management, Yönetim, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yıl: 5, Sayı: 18 Haziran 1994.

Akın Öngör; Şimdi Garantide Herkes Konuşuyor, Yeni Yüzyıl, 4 Mart 1995.

Prof. Dr. Hayri Ülgen

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

2. Baskı

İsteme Adresi

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü

Avcılar - İSTANBUL

Tel.: 590 14 27

KİTAP TANITIMI

IN SEARCH OF EXCELLENCE

Lessons from America Best - Run Companies

Thomas J. Peters
&
Robert M. Waterman, Jr.

İşletme yönetim yapısının mükemmel olması için ne yapılabilir? Acaba bir takım teknikleri kullanmak mı? Örnek olarak, sıfır tabanlı bütçeleme, amaçlara göre yönetim, matriks organizasyon, sektör, grup veya portföy yönetimi mi? Gelişen ve büyüyen aktivitelerde önemli ölçüde bilgisayar kullanımı mı? Yoksa stratejik planlama konusunda yüksek seviyede beceri sahibi olan bir grup MBA'li mi?

Belki de bütün bunların gerçekleşmesi şirketi başarıya ulaştırmayacaktır. Mükemmel olarak faaliyetlerini devam ettiren şirketler, bunları uygulamalarına rağmen bütün bunları iyi yönetim temelleri ile ikame etmektedir.

Gerçekten de Mckinsey & I Copdaki yönetim danışmanların yapmış oldukları mükemmel şirketler üzerinde çalışmalarda sekiz tane ortak yönetsel özellik tespit edilmiştir. Hiçbiri modern yönetim araç ve metotlarına bağlı değildir. Buna ek olarak hiçbiri yüksek teknoloji gerektirmemektedir. Buna ek olarak hiçbiri yüksek teknoloji gerektirmemektedir, ve hiç birinde herhangi bir maliyet söz konusu değildir. Bütün bu değerlerin uygulanması için yönetim formüllerine gerek yoktur, ancak zamana, enerjiye ve bunları uygulama isteğine ihtiyacı vardır.

Olağanüstü performansla sahip olmak için basit şeyleri yapmak yeterli olmaktadır.

Mükemmel şirketlerin, olağanüstü performansı organizasyonun yapısına, basit stratejilerine, hedeflere ve iletişime bağlıdır. Bu belirtilen sekiz özellik işletmelerin yönetim yapılarında ortaya çıkarılmıştır.

- * Hareketten yana olmak (Abias for action).
- * Tüketicilerle sürekli ilişki halinde olmak.
- * Otonomi ve girişimcilik.
- * Konsensüs aracılığı ile verimi artırmak.
- * Anahtar işler üzerinde yoğunlaşmak.
- * Yapı ve kurmay sisteminin yalın olması.
- * Eş zamanlı merkezi ve merkezkaç yapılara sahip olmak.
- * En iyi bildiği işi yapmak.

Bütün bunlar yeni ve sürpriz şeyler değildir. Ancak bir çoğu işlemcilerin dikkatlerini çekmektedir. Daha ileri olarak birçok yönetici temel değerleri gözden uzak tutmaktadır: sunulan servis, üretim maliyetinin düşüklüğü verimlilik artışı, inovasyon ve risk almak gibi ... Bir çok olayda, yöneticiler en azından stratejik planlama kullanmaktadırlar. İşletmeler artık master programlarını

çok iyi derece ile bitirmiş yöneticilerin fikirlerini uygulamamaktadırlar. Örnek Olarak standart Branda tepe yöneticisi FROSS Johnson işletmeye yetenekli stratejik planlamacı getirdiğini ve durumun çok zor olduğunu belirlemiştir. Şirkete getirilen zeki ve becerikli planlamacıların da durumdan memnun olmadıkları görülmüştür. Sonuçta şirket planlamayı terk etmiştir.

1 - Hareketten yana olmak

Üzerinde çalışma yapılan mükemmel şirketlerin temel hareket felsefesi "yap, uyumlaştır, dene"dir. Mükemmel şirketler karar alma sürecinin çözümsel yaklaşımlara karşın, ilgili sürecin dalları hareketsiz bırakmalarına izin vermezler. Bu konuda kontrol edilmiş birçok deney mevcuttur. Yönetim davranışı ise, "data topla, uygula, uyumlaştır" şeklindedir. Planların kendiliğinden mükemmel olması beklenemez. Bu şirketler radikal değişikliklerden çok, sürekli ve düzenli bir şekilde değişmeyi tercih ederler. Örnek olarak, Mc Donald'da amaçlarda az ama düzenli bir şekilde düzeltme söz konusudur. Fikirler düzenli bir şekilde sorulur ve test edilir. Örnek olarak, 3m şirketinde yönetim hiç bir fikri test etmeden öldürmez.

Bu stil yönetimler uzun, komplike, iş planlarından yeni projelerde kaçınılmazdır. Örnek olarak, 3M'de yeni bir üretim fikri planı beş sayfadan az bir şekilde belirtilmesi, P& IG bir sayfalık özet kuralı gibi..."

Sonuçlara başarılı bir şekilde ulaşabilmek için bu şirketler bir kaç tane, yöneticilere iyi hedefler belirlemektedir. Teksas Enstrümanlarında tipik bir hedef, belirli bir tarih ve periyotta bir fabrika açmak veya seçilmiş satış gücü personelin pazarda belirli bir tüketici grubunu ziyaret etmesi. Tido bir Tepe yöneticisinin belirttiğine göre, "Biz bir çok deney yapmaktayız, ancak, tepe yöneticiler için aşağı basamaklarda kural haline gelen ikiden fazla amaç belirlemek amaçsızlıktır kuraldır".

Mükemmel şirketlerin diğer bir özelliği problemler üzerinde kısa sürede odaklaşmayı öğrenmelidir.

Bir yolda, sorunlu küklardır. "Dijital Ekipman şirketinde, VEHB şirketinde Software Garı vardır. Bu tüketicilerin arzularını programlamak için oluşturulmuştur. Çünkü şirketin büyümesinde temel noktalardan birini teşkil etmektedir. Dupont şirketi ulaşma 500 \$ M harcadığını keşfettiğinde lojistik Czar belirledi. Diğer şirketler ise,

üretim bölümünde otonomi vererek, verimlilik veenerdi czarları oluşturmuşlardır.

Diğer bir nokta görev gruplarıdır. Digital Equipments şirketi tepe yöneticisi, "Büyük bir sorunla karşı karşıya kaldığımızda deneyimli on adamımızı yakalayıp odanın birine tıklarız. Bir hafta sonra bize çözümle gelirler ve onu uygularlar" demektedir. Bütün grup üyeleri gönüllü olarak seçilirler. Bunlar daha çok üst basamaklardadır.

Yönetim burada ilgili birim yaklaşımını benimsemektedir. Biz görev gruplarına sürekli üye olacak kişileri istemiyoruz. Biz sadece ilgili problemle yakından ilgili olan kişileri seçiyoruz. Bu da onun amaçları ile ilgili olduğu içindir.

TI şirketinde bütün gruplar iş yapıldıktan veya problem çözüldükten sonra dağılmaktadır. Ancak, üç ay içinde üst düzey çalışma komitesi bunları tormal analiz etmekte, ve sonuçları toplamaktadır. TI şirketinde sadece görev gruplarında çalışmak isteyen yöneticiler bu gruplara seçilmektedirler.

2. Tüketicilerle sürekli ilişki halinde olmak

Mükemmel yönetilen şirketler ne teknoloji nede üretim veya strateji odaklıdır, onlar tüketiciler üzerine odaklanmışlardır. Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunarak şirkete öngörü sağlamaktadırlar. Bir tepe yöneticisinin belirttiğine göre, "Nereden başlayacaksınız? Elbette ki pazar araştırmasından değil! Tüketicilerin spesifik değerlerini öğrenmekle başlarsınız. MIT'den Eric Von Hippetin iki bilimsel alet ve parçalar üreten endüstrilerde yapmış olduğu araştırmada % 100 üretimdeki temel fikirlerin ve % 80 spesifik üretim fikirlerinin direkt olarak tüketicilerden kaynaklandığı görmüştür.

Hem IBM'de hem de Digital Equipment şirketlerinde tepe yöneticilerinin yılda otuz günlerini tüketicilerle konuşarak geçirmektedirler. IBM'de finans ve personel departmanları dışında hiçbir yönetici kurmay pozisyonunda kalmayı kabul etmemektedir.

Sonuçta IBM'in felsefesine göre kurmay personeli etkin olma dışındadır. Çünkü onlar tüketicilerle düzenli olarak görüşmek istememektedirler. Her iki şirkette tüketici tatmini yöneticilere yaptıkları ödemelerde kullanılmaktadırlar. Diğer şirketler ise araştırmalarının % 12 sini ve özel bütçeler geliştirerek bilim adamlarını ve mühendislerini

tüketicileri ziyaret etmeleri için dışarı göndermektedir.

Bir R & ID yöneticisi her yılın iki ayını tüketicilerle geçirmektedir.

Tüketicilerle yakın olmak atış ve servisin beklenenden daha iyi olmasını sağlamaktadır. IBM'de bir üst düzey yöneticisi Tüketicilerin istenilerini 24 saat içinde cevap vermesi için oluşturmuşlardır. DI]&I] IBM ve 3m şirketleri satış güçlerini, tüketicilerle iyi ilişkiler içinde olabilmeleri için sürekli eğitmektedir. Yönetimde Mükemmelliği yakalayan diğer bir şirket olan, Caterpillar'ın sloganı ise, "24 saat içinde dünyanın herhangi bir yerine dağıtım".

Bu şirketler için tüketici bütünleyici bir eleman olarak görülmektedir]&I] da muhasebeci olan bir eleman işinin tüketicilerle ilişkiyi gerektirmesinden dolayı, yetersizliği anlaşılacak görevden alınmıştır.

Sonuçta: Yönetici kesin olarak tüketicilerin perspektifini anladı ve sempati yolu ile onların isteklerini gerçekleştirme olanağı yarattı.

Söz konusu şirketler değişebilirlik özelliği az olan ürünlerde bile çeşitlendirmeyi başarmaktadırlar. IBM'in pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı Francois Rodgers "Ne yazık ki bu şirket bolluğunda iyi hizmet vereni bulmak hemen hemen olanaksızdır". demektedir. Mükemmel şirketlerde durum böyle değildir. Herkes olayın içindedir. Yenilikçi şirketlerin çoğu en iyiyi, ürünlere kaynaklık eden yaratıcı düşünceleri müşterilerden edinmişlerdir. Başarılarının nedeni müşterilerini dikkatle ve düzenli olarak dinlemişlerdir.

3. Otonomi ve Girişimcilik

Eğer bir şirket karar vermede yöneticisi sert ve dar kalıplar içine sokmuş ise, girişimcilik konusunda pek etkili olduğu söylenemez. Mükemmel yönetilen şirketler, yöneticilere girişimci gibi çalışmalarını için otorite vermektedirler.

Dana bunu "mağaza yöneticisi" kavramı olarak açıklamaktadır. Fabrika yöneticileri bunu alım ve verimlilik kararlarını kendi başlarına vermektedirler. Sonuçta bu yöneticiler bölümler ve personeller için çok iyi sonuçlar veren programlar geliştirmektedirler.

Mükemmel şirketler nadir olarak yöneticilerin kendi kararları aleyhine baskı yapmaktadırlar.

Örnek olarak 3m, TI, IBM, ve]&I] da üretim artışı kararları sadece pazarın potansiyeline bağlı değildir. Kararlardaki önemli faktör üretimde başarılı olanların azmi ve dinamizmidir. TI'nın bir tepe yöneticisinin belirttiğine göre, yeni ürettiği ortaya çıkacak herhangi bir başarısızlığı önlemek için, birisinin o konuda öncü olması için baskı yapıyoruz.

Fonksiyonel yönetim genellikle yeni üretim düzeninin yerleştirilmesinden sorumludur. Mükemmel yönetilen bu şirketlerde merkez yönetimde bulunan personel bölüm faaliyetleri için nakit ayırmaktadır. Bunlar daha çok kazançlarını yatırım faaliyetlerine kaydırmaktadırlar. Ayrıca bu şirketler eğer yöneticilere ödül verilir ise, girişimciliğin önleneceğini düşünmektedirler.

Mükemmel şirketler organizasyon çapında bir çok lider ve yaratıcı kişi yetiştirmişlerdir. Mükemmel şirketler bizim "Şampiyon" diye adlandırdığımız kişileri barındıran arı kovanları gibidirler. Güzel bir örnek olan 3m şirketi şöyle tanımlanmaktadır: "Yenilikçilik konusunda öylesine kararlardır ki, iç ortamı büyük bir şirketten çok gevşek bir dokuya sahip laboratuvar ağına benzemektedir. Bu ortamda, düş güçleri sınırı tanımayan coşku dolu buluşlar ve gözüpek girişimciler çalışmaktadır" Mükemmel şirketler insanların yaratıcılıklarını yok edecek dar kılıplardan korumaktadır.

Risk alma konusunda insanları cesaretlendirmektedir. İyi girişimciler desteklenmektedirler, ve bunlar yöneticileri için şu felsefeyi benimsemişlerdir. "Uygun sayıda hatalı iş ve proje üretmekten kaçınmayın".

Bu şirketlerde en önemli konu, girişimcilerin hem cesaretlendirilmesi hem de onore edilmesidir. TI şirketi spesifik dinleyici grubu yaratmıştır. Bu yeni fikirlerin yaratılması için oluşturulmuştur.

4. Konsensüs aracılığı ile verimlilik

Verimliliği artırmanın bir yolu teknolojiyi yeniden dizayn etmektir. Fakat başka bir nokta gözden kaçmaktadır. Verimlilik iş görenlerin motivasyonu ve teşviki ile olur. Bunlardan bir tanesi iş görenlere otonomi vermektedir. TI'de mağaza takımı üretimde kendi amaçlarını belirlemektedir.

Şirketin bunu uygulamaya kaymasından bu yana bir üst yöneticinin belirttiğine göre çalışanlar kendi amaçlarını belirlemektedir. Ancak, bunların genişletilmesi gerekmektedir. Fakat bunlar genelde olumlu ve ulaşılabilir amaçlar olmaktadır.

Motivasyonda temel nokta bütün personeli süreçlerle ilgilendirmektedir. Örnek olarak, 3m de bir takım teknik elemanlar, pazarlamacılar, üretim personeli ve finansal gruplar yeni üretici sürecinde yapılandırılmıştır.

Sonuçta mükemmel şirketler örgüt çalışanlarını kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak değerlendirirler. "Biz işverenler - işçiler" tavrını takinmaktan kaçınmaktadırlar. Yatırımın etkinliğinin temel kaynağı olarak görmektedirler.

5. Anahtar değerler üzerinde yoğunlaşma

Bütün mükemmel şirketler değerlerini, dini kurallar gibi CEO'ları tarafından yerine getirilmektedir. R. Mephes tarafından Stanford üniversitesi işletme okulunun dekanı, Donanın eski CEO, sürekli olarak maliyetler azaltımı ve verimlilik artışı konusunda konferanslar vererek, şirketin altı yılda verimliliğini iki katına çıkarmıştır. Bir başka yönetici emekli oluncaya kadar tüketici üzerinde yoğunlaşmıştır.

Watson Jr. "Bir örgütün temel felsefesi teknolojik ve ekonomik kaynaklardan örgütün yapısı, yenilik ve zamanlamadan çok, başarı ile ilgili olmalıdır", demektedir. Watson ve Hp'den W. Hewlet sürekli olarak fabrikalarda işçilerin arasında gezerek ün yapmışlardır.

management by wandering around.

Mc. Donald'dan Roy Kroc da düzenli olarak iş yerlerini gezer ve onların şirketin çok değer verdiği kalite, hizmet, temizlik ve diğer faktörler açısından incelerdi.

6. En iyi bildiği işi yapmak

Robert W. Johnson [& I] tepe yöneticisi, konuyu şöyle dile getirmektedir. "Nasil işleteceğinizi bilmediğiniz işi sahiplenmeyin", P&IG eski tepe yöneticilerinden biri şöyle demektedir. "Bu şirket hiç bir zaman temellerini terk etmemiştir. Değişik girişimlerde bulunduk ama holdingleşmeyi hiç düşünmedik". Bazılarını ayrı tutarsak mükemmel şirketlerin yoğunlaştığı noktalar en iyi bildikleri işlerden uzaklaşmayan

işlerdir. Bütün başarılı şirketler güçlerini, pazarlama, tüketici ilişkisi, yeni ürün ve düşük maliyeti, üretim ve güçlerini işlerin üzerine yoğunlaştırmışlardır.

7. Yapı ve kurmay sistemin yalın olması

İncelenen şirketler büyük olmalarına rağmen yapıları "Küçük güzeldir (Small is beautiful)" mantığı ile oluşmuştur. Emerson Electric, 3m, [& I], ve HP şirketleri ölçek ekonomilerinde önerilen ölçüde daha küçük olmasına rağmen çalışmaları küçük gruplandırmalara ayırmışlardır. Hiçbir HP bölümünde şu ana kadar 1200 den fazla işgören çalıştırmamıştır. TI % 90 Tüketici Merkezleri ile birlikte, önemli ölçüde otonom yapı oluşturmuştur.

Grup kendi içinde aktivitelerini küçük birimler ve yönetilebilir gruplar halinde oluşturulmaktadır. İncelenen büyük şirketlerden hiçbiri biçimsel anlamda matriks örgüt yapısı ile yürütülmemelidir. Bazıları bu yapıları denemiş ancak, sonradan vazgeçmişlerdir. Mükemmel şirketlerin temel yapısını oluşturan biçim ve sistemler yakınlıktan kaynaklanan bir güzelliğe sahiptir. üst düzey kurmayları azdır. Milyonlarca dolarlık kuruluşların yüzden az ana şirket kurmayı tarafından yönetildiğine sık sık tanık olmaktadır.

8. Eş zamanlı merkezi ve merkez kaç yapılara sahip olmak

Bu durum çelişkili gibi görünmesine rağmen, herhangi bir çelişki arz etmemektedir. Başarılı şirketler birkaç değişkeni merkezi ve rijid sınırlar içinde tutmaktadırlar. Fakat diğer faktörleri esnek ve gevşek bırakmaktadırlar. IBM esnek kontrol konusunda klasik bir örnek olarak verilmektedir. Şirket 360 sistemin reklamını başarılı bir şekilde yaptıktan sonra maliyetlerin çok yüksek olmasından dolayı başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Problemin çözümü için yüzlerce milyon dolar harcanmıştır. Bu durum IBM personelini ürkek yapmıştır.

Mükemmel şirketler sonuçta merkez kaç ve merkezi yapıların özelliklerini burada bulundurlar. Daha öncede belirtildiği gibi özerkliği çoğunlukla fabrika tabanına ya da ürün geliştirme grubuna değin indirmektedirler. Öte yandan, üzerinde dikkatle durdukları konu bazı temel değer üzerinde aşırı ölçüde merkezcidirler. Örneğin 3m şampiyonlar çevresi böyle bir durumla karşı karşıyadırlar.