

AN OVERVIEW OF THE TURKISH LABOR LAW SYSTEM

A-Introduction

Turkey with her strategic geographic position that bridges two continents, Europe and Asia, is one largest the emerging markets of the world. This fact attracts foreign investors to the country. The purpose of this article is to provide an overview of the Turkish Labor Law System for those investors who aim to employ Turkish Nationals.

Turkish Labor Law System covers individual and collective relations and contains some unique provisions. For example collective relations are closely regulated. Strikes can only be used as last measure only if the effort of the mediator has failed and this fact is documented. Another unique provision can be found in the **Unions Act**. This act also recognises the right of the employers to form unions as their counterparts.

B-Principles of Turkish Labor Law System

The main principle that the labor law system stands on is that the labor law is the law of the worker. In other words the system is for the protection of the workers rather the employers. Workers being the weaker party in an industrial relations system as compared to the employers should be protected against abuses and exploitation. Hence the labor law system is based on this principle with aim of providing and protecting the basic rights

and interests of the working person.

This main principle is also supported by another principle called "**The interpretation in favor of the worker**"(1). It means that in cases of disputes where there are no clearly defined provisions in the acts, bylaws or regulations the courts should rule in favor of the workers. Of course it does not mean that in any dispute the ruling will be in favor of the worker. Only in ambiguous situations where there are no clear cut provisions this principle will be applied. So it is not wrong to say that the Turkish Labor Laws are the law of the workers.

C-Sources of Labor Law System

Sources that feed the labor law system can be distinguished as official and private sources. Official sources derive from the legislative, executive and judicial branches of the state with the constitution being the primary source, while traditions and customs, individual and collective labor contracts make up the private sources.

1-Legislative Sources

Acts concerning labor relations passed through the Grand National Assembly constitutes the legislative sources. At present the major legislation consists of the following acts:

The Labor Act (no.1475), The Maritime Labor Act (no. 8854), The Act Concerning La-

Dr. Ömer SADULLAH

I.U. Faculty of Business
Administration

bor/Management Relations In The Press, The union Act (no. 228821), The Collective Agreements, Strikes And Lock-outs Act (no. 2822), The Social Insurance Act (no. 506), The Labor Courts Act, The National Holidays And General Vacations Act, The Weekend Holiday Act, The Employment Services Act, The Apprenti- ce, Artisan And Master Workmen Act.

Of course the Constitution takes precedence over all these acts.

2-Executive Sources

While the above acts supply the main frame- work of labor law system, the ways and means of their implementation is provided y the executive sources through by-laws and regulations. By-laws are issued by the government and they also carry the weight of an act. The purpose of the by-laws is to specify how the provisions contained in the acts should be implemented. For example The Labor Act shows the obligation of the employers to provide a safe and healthy workplace. The details of how this obligation is to be implemented can be found in "The Employee Health and Industrial Safety By-law". Some of the other majjor by- laws are as follows:

Overtime Work, Hours of Work, Conditions for Employing Women in Industrial Work, Categories of Arduous and Dangerous Work, and etc.

Another executive source is the regulations. These are issued by various ministries for the purpose of regulating the application of acts and by- laws.

3-Judicial Sources

Court verdicts concerning labor issues consti- tute the judicial sources of the system. These deci- sions and rulings help to clarify conflicting gand ambiguous provisions of the legislation as well as situations not covered by the legislation. The princi- ple of "Interpretation in Favor of the Wor- ker" plays an important role in these rulings. The ruling cours should rule in favor of the worker if there are no provisions in the legislation or if the-

re are conflicting provisions, the ones that favor the workers must be applied.

Verdicts of the Constitutional Court, Conflicts of Law Court, The Court of Cassation and Coun- cil of State are the main judicial sources in the la- bor law system.

4-International Sources

The conventions of ILO that are ratified by Turkey and various bilateral agreements concern- ing labor issues make up the last segment of the official sources. Turkey has ratified 26 major con- ventions of ILO and has signed bilateral agree- ments with Germany, Austria, France, Libya, Australia, Holland, Belgium and Sweden.

5-Private Sources

As it was stated earlier labor law system is fed by two major sources; official and private, so be- fore going on further a brief look at the private so- urces will complete the picture.

While their relative importance in today's complex and changing enironment is minimized, traditions and customs may in some cases provide a source for the system. But the important private sources are the contracts, both individual and col- lective.

These contracts drawn between a worker or a union and an employer once signed carries the we- ight of law and obligates both sides. These con- tracts, especially the collective contracts that must be in written form, contain provisions as regards to the organization of work, rights and obligations of both sides and any relevant issues concerning work and Employment. Contracts can contain provisions not covered by the legislation, they can increase the limits sey by the acts or by-laws. But they cannot carry any provisions that are contrary to the existing laws. For example even if both par- ties agree in the contract to a wage lower than the minimum wage, this will be void.

D-Individual Labor Law

The Labor Act (no. 1475) and its by-laws show and define the rights and obligations of workers

and employers as well as the definitions of these terms. This act is applied to all undertakings and to all workers, employers and employers' representatives in these undertakings without regard to the nature of business. However some types of activities are excluded according to the Article 5. Some of the eleven types of activities that fall under the said article are the sea transport (workers and employers in this activity are covered by Maritime Labor Act), the domestic services, athletes, air transport (pilots, mechanics and Flight attendants), etc.

The act imposes certain obligations on both parties. Performance of work, abiding by the rules, performance with diligence and care are the primary obligations of the worker. Employer on the hand is obligated to pay wages for the work performed, to ensure the safety and health of the employees by taking appropriate measures and to equal treatment of the workers. Some other important obligations of the employer are as follows:

Annual paid vacations (Twelve workdays of paid vacation for a worker who has completed one year in Employment. With the increase of seniority vacation period also increases accordingly), day off each week (It is illegal to make workers work more than six days a week. Worker gets full days' wages for the day not worked.), work breaks, providing a statement of work and an identity card.

1-Termination of Individual Labor Contracts

A labor contract may be terminated by the mutual consent of both parties. On the other hand if one of the parties wants to terminate the labor contract it must serve a formal notification.

Regardless of who serves this notification, the time for which the worker has worked must be taken into consideration. This term of notice increases along with the worker's seniority. The Labor Act specifies these terms.

For example a worker who has worked for more than three years must be notified eight weeks before of the actual termination. Of course an employer can pay all the wages and other continuous benefits for eight weeks and effect the termination immediately. If not, than the employer have to give the worker at least two hours a day off for him to seek other Employment. A worker who wishes to terminate the contract must also observe the same terms of notice.

A unique obligation for the employer ensues the termination by formal notification. If an employer terminates the contract by FN and without a just cause (Just causes are specified in detail and separately for worker and employer in the articles 16&17 of The Labor Act) seniority compensation has to be paid to the worker. This compensation is to compensate the years that the worker has worked for the employer. This compensation is also paid when the contract is terminated by the worker because of the just causes.

The seniority compensation is paid as thirty days wage for each full year worked plus for the days left to complete a full year. The basis of SC is the employee's last gross wage plus other benefits of continuous nature, either monetary or measurable in monetary terms. The thirty days' wages may be increased either in individual or collective contracts but under no circumstances the SC can exceed the maximum retirement bonus payment for each year given to the highest ranking civil service official.

Any provisions in labor contracts that aim the prevention of payment of this compensation is considered to be void. In the absence of unemployment insurance this compensation partially protects the workers against the abuses of termination.

Labor Act also contains numerous provisions in regard to the protection of workers. Among them are provisions for normal working hours, overtime work, night work, paid holidays and annual paid vacations.

E-Collective Labor Law

The Turkish Constitution in its article 55 grants the right and freedom of forming and joining unions. This right and freedom are incorporated to the labor law system through various acts.

Forming and joining a union is free and does not require a special permission. But the purposes and the activities of the union are limited to the protection and extension of rights and interests arising from labor relations. That means the unions cannot engage in political activities, they cannot support political parties financially or otherwise nor can they receive like support from them.

Union freedom is a basic individual right and this freedom is divided into two parts, namely positive and negative union freedoms(2). Former refers to the freedom of the individuals to form unions, to join unions any outside influence. While the latter refers to the freedom of not to join a union or the right to quit a union.

Since both of these rights are expressed in the Unions Act such applications like union shop or closed shop is prohibited. In other words Employment can neither be conditioned upon union membership nor nonmembership.

1-Unions

Turkish labor law system foresees and accordingly supports strong union movement. Unions in Turkey are formed along the branches of activity (Twenty-eight branches of activity is specified in Unions Act) with the intention of being active industry wide. Therefore, the formation of and the formation of craft or occupational unions is not permitted.

The intention behind the prohibitions is to prevent the fragmentation of union movement by the formation of many weak union organizations that can be easily influenced by the employers.

The term union in Turkish Labor Law System applies to employers as well so the employers can also form union organizations within same principles that apply to labor unions.

2-Collective Bargaining, Strikes and Lockouts

Collective Agreement, Strike and Lockout Act clearly outline and define the procedures to be followed in conducting collective bargaining, in the Employment of strikes and lockouts and in cases of conflicts.

Some of the important issues in collective bargaining, disputes, strikes and lockouts are briefly summarized below:

– A union has to represent 10% of the workers in a specific branch of activity in order to be authorized to conduct a collective bargaining. The number of employees working in a branch of activity is based upon the statistics published by the Ministry of Labor, twice a year in January and July, interested parties may object to these statistics in court within fifteen days of their publication. Thus, for example if there are 400.000 employees working in a branch of activity a union have to represent at least 40.000 employees in order to get an authorization to conduct a collective bargaining.

Conflicts are distinguished as individual and collective conflicts. Collective conflicts involve the unions. Another important distinction concerning labor disputes is made as regards to the type of the dispute. That is whether the conflict is a conflict of rights or a conflict of interests. This is important because different methods of resolution are employed according to the type of the conflict. Conflicts of rights are the disputes that arise because of the misapplication or non-application of the collective bargaining provisions. This type of conflict is resolved in the labor courts if the involved parties cannot reach an agreement. Recourse to a strike or a lockout in order to force a settlement in these types of conflicts is prohibited and therefore illegal.

– Hence under the Turkish Labor Law system conflicts of collective nature can also be defined as conflicts of rights. As it is stated above these conflicts must arise during a collective bargaining.

– Strikes and lockouts can be employed in these conflicts to force a settlement. But again both sides have to go through a mediation stage before resorting to these methods.

– Lockout is recognized as the right of the employers, but can only be used a defence mechanism(3). Meaning of this is that a lockout can be used only after a strike decision and not before.

– During a strike an employer cannot hire workers to replace striking employees and a striking worker cannot enter another Employment during this period.

– At present in some branches of activity strikes and lockouts are prohibited. In these branches if a collective bargaining does not end in agreement, after going through the mediation stage, instead of a strike and lockout the Supreme Arbitration Board settles the conflict. In other words

collective conflicts in branches of activity where strikes are prohibited the mandatory arbitration method are employed in the settlement.

The reader can deduce from this brief outline of the Turkish Labor Law system than an institutional labor market system dominates the labor markets and the industrial relation in Turkey with the protectionist hand of the state(4).

REFERENCES:

- ¹ ŞAFAK, Can et al: **Soru ve Yanıtlarla İş Yasası Uygulaması**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1985
- ² ADAL, Zeki: **Endüstri İlişkileri**, Yayınlanmamış Ders Notları, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul 1994.
- ³ OĞUZMAN, Kemal: **Hukuki Yönden İşçi İşveren İlişkileri**, 1. cilt, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No.85 4. bası, İstanbul.
- ⁴ ZAIM, Sabahaddin: **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, 9 bası, İstanbul, 1992

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

3. Baskı

İsteme Adresi:

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü

Avcılar - İSTANBUL

Tel.: (0212) 590 14 27

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İSTİHDAMDA EŞİTLİK

GİRİŞ

Hukukta alanında geçerli genel “eşitlik ilkesi”, işçi-işveren veya yönetim-işgören arasındaki istihdam ilişkilerinde ve bu ilişkileri düzenleyen iş hukuku alanında **istihdamda eşitlik** ilkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşanan sosyo-ekonomik, kültürel ve hukuki gelişmeler sonucu bu ilke, günümüzde özellikle işletmelerin istihdam ilişkilerini yürütmekle görevli *İnsan Kaynakları (personel) Yönetimi* işlevi açısından önemli etki ve sonuçlara sahip bulunmaktadır. Nitekim, başta sanayileşmiş bazı batı ülkeleri olmak üzere birçok ülkede işletmeler için bu ilkeye uymak, başka bir deyişle istihdam karar ve uygulamalarında eşit davranmak ve eşitliği sağlamak, yasal bir zorunluluktur ve insan kaynakları yönetimi -birim ve görevlilerinin adeta yeni bir işlevi olarak gittikçe önem kazanmaktadır. Küreselleşen dünyada; benzer gelişme çizgisini izleyen ülkelerdeki - bu arada ülkemizdeki - işletmeler içinde -en azından potansiyel bir öneme sahip bulunan “istihdamda eşitlik” konusu, özellikle insan kaynakları yönetimi (İKY) açısından taşıdığı anlam ve önem bakımından aşağıda ana hatlarıyla ele alınacaktır.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İSTİHDAMDA EŞİTLİK KAVRAMI

İnsan Kaynakları Yönetimi
Bilindiği gibi işletmelerde insan kaynakları

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar

I.Ü. İşletme Fakültesi

(personel) yönetiminin özünü, kısaca, *beşeri kaynakların istihdamı* oluşturmaktadır, denebilir. Burada “**istihdam**” terimi, sadece dar anlamda işe almaya ya da kadrolama (staffing) işlevini değil; *insan kaynakları planlaması, eğitim, yükseltme, iş değişiklikleri, ücretleme, performans değerlendirme, güdüleme, sağlık ve koruma, disiplin, işgören ilişkileri, işten çıkarma* gibi diğer insan kaynakları işlevlerini de içermektedir¹. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı da, kısaca, örgütün amaçlarına ulaşmak için gerek duyulan işgörenlerin en uygun koşullarda sağlanmasını ve istihdamını sağlamak, olarak ifade edilebilir.

Örgütlerin temel unsurunun “insan” olması dolayısıyla zaten “**önemli**” olan İKY işlevi, son zamanlarda yaşanan değişimler sonucu, insan dışındaki faktörlerin işletmeler için adeta “**veri**” haline gelmesiyle, daha da önemli hale gelmiştir.

Küçük işletmelerde diğer fonksiyonlarla birlikte yerine getirilen insan kaynakları işlevi, asıl olarak, büyüme ve işlevsel farklılaşmaya bağlı olarak işveren veya işletme adına hareket eden ve personel-insan kaynakları yönetimi, vb. adlarla anılan ve önemi gittikçe artan ayrı birimlerde görev yapan (uzman) yönetici ve işgörenlerce yerine getirilmektedir. Bununla birlikte, işlevsel alanı ne olursa olsun “başkaları aracılığıyla belirli amaçlara ulaşmaya çalışan” her yöneticinin - belli ölçüde - insan kaynakları yönetimi sorumluluğunu pay-

laştığı da unutulmamalıdır. O nedenle, İKY alanındaki değişme ve talepler, başta İK yönetici ve uzmanları olmak üzere tüm yöneticileri ilgilendirmektedir.

Bu bağlamda, özellikle son zamanlarda, işletme ve insan kaynakları yönetimi açısından ciddi bir çevresel gelişme olarak, istihdamda eşitlik konusundaki talepler ve düzenlemeler önem kazanmaktadır.

İstihdamda Eşitlik Kavramı

İşçi-işveren ilişkileri, insan kaynakları yönetimi ve iş hukuku açısından **istihdamda eşitlik** ilkesi, *işveren veya vekilinin istihdam karar ve uygulamalarında işgörenlerine veya işgören adaylarına eşit muamele etmesini / davranmasını öngören ve asıl olarak işveren veya vekilinin eylemleriyle ilgili olan bir kavram olarak tanımlanabilir.* Nitekim, ilgili literatürde yer alan “eşit davranma ilkesi”², “eşit işlem yapma borcu”³, “eşit-değerde işe eşit ücret”⁴, “eşit istihdam fırsatı”⁵, “istihdamda fırsat eşitliği”⁶, “eşit fırsat ve eşit ücret”⁷, “eşit muamele”, “hak ve fırsat eşitliği” vb. kavramların hepsi kısmen veya tamamen bu ilke ile ilgili bulunmakta, yani istihdam karar ve uygulamalarında, işveren veya yönetici tarafından insanlara- işgörelere ayırım yapmaksızın eşit hak ve fırsatlar verilmesini, eşit muamele edilmesini/eşit davranılmasını ifade etmektedir.

İşyerinde çalışan işçilere eşit davranma ve eşit değerdeki işlerde çalışan işçilere eşit çalışma koşullarını uygulama, çağdaş iş hukukunun tanıdığı, genellikle hakkaniyet esasına dayandırılan bir **borçtur**. Hizmet akdinin ve toplu iş sözleşmesinin yapılması ve uygulanmasında eşit işlem yapma borcunun hukuki kaynağını-ülkemizde-Anayasa-daki eşitlik ilkeli (md.10) oluşturmaktadır⁸.

İşletmelerin insan kaynakları politika ve uygulamalarını etkileyen bir hukuk kuralı olarak istihdamda “**eşit davranma ilkesi**”, **işverene - işletmeye - işçilerine / işgörenlerine karşı makul ve haklı bir neden olmadıkça farklı davranmama borcu yüklemekte ve keyfi ayırım yapmasını yasaklamakta; böylece işverenin -işletmenin-davranış özgürlüğünü sınırlamaktadır.** Yine bu ilke, tüm çalışanların (işçilerin) farklılık gözet-

meksizin aynı -eşit- duruma getirilmesini değil, eşit durumdaki işçilerin farklı işleme tabi tutulmamasını, herkesin hakkını almasını öngörmektedir⁹.

Öte yandan, geniş anlamda tüm-bireysel veya toplu-, dar anlamda ise sadece bireysel iş ilişkilerinde geçerli kabul edilen bu ilkede sözü edilen “eşitlik”, mutlak eşitliği yani “aynı=özdeş” olmayı değil, “nispi (görelî) eşitliği” ifade etmektedir¹⁰. Eşit işlem yapma esası, herkesi mutlak olarak eşit kılmak anlamına gelmez. Bu durumdaki bireyler arasında ayırım yapılabilir¹¹. Bunun insan kaynakları (personel) politika ve uygulamaları açısından anlamı, eşit davranmamız gereken işgörenlerin her bakımdan değil işin gerektirdiği nitelikler ve performans ile çalışma koşulları açısından eşit olmasının yeterli olacağıdır. Buna göre sözgelimi, kadın ve erkek işgörelere eşit davranmak için her iki cinsiyetin aslında imkansız olan her bakımdan eşit (özdeş) olması gerekli değildir. Kaldı ki mutlak eşitlik, aynı cinsiyetteki işgörelere arasında da mümkün değildir.

Görüldüğü gibi, istihdamda eşitlik; bir yandan (işin gerektirdiği nitelikler bakımından) aynı (eşit) bireylere **farklı davranılmamasını**; öte yanda ise farklı (eşit olmayan) bireylere ise **aynı/eşit davranılmamasını** gerektirmektedir.

İstihdamda hak ve fırsat eşitliği sağlanması veya eşit davranma ilkesinin varlık nedeni, işveren ve işletmelerin söz konusu karar ve uygulamalarında *eşitsiz veya ayırıcı* davrandıkları (davranabilecekleri) gerçeği ve inancıdır. İstihdamda eşit davranmayla ilgili düzenlemeler, bir bakıma, çalışma ilişkilerinde var olan veya varsayılan/olası ayırıcılığın sonucudur denebilir. Bu nedenle, istihdamda -hak ve fırsat- eşitliğini sağlamaya yönelik düzenlemeler, iş hayatında özellikle ayırıcı muameleye maruz kaldıkları kabul edilen kadınlar, azınlıklar, özürlüler, yaşlı ve çocuklar gibi belirli (korunan) grup üyelerinin eşit iş fırsatı şansına kavuşturulmasına yönelik bulunmaktadır¹². Yine bu düzenlemeler, işletmelerin insan kaynakları politikası ve uygulamalarında değişiklik ve yenilikler gerektirmeleri ve ihlali halinde çeşitli yaptırımlar öngörmeleri nedeniyle de önem taşımaktadır¹³. Özellikle, bu tür düzenlemelerin yaygın olduğu

bazı gelişmiş batı ülkelerinde, işletmelerde ayrı bir insan kaynakları işlevi ve birimi olarak "istihdamda fırsat eşitliği"nin ortaya çıktığı ve "ayrımcılık davaları"nın çalışma yaşamının önemli olayları arasında yer aydığı bilinmektedir.

II. İSTİHDAMDA EŞİTLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK DÜZENLEMELER

İstihdamda eşitliği sağlamaya (veya ayrımcılığın önlemeye) yönelik düzenlemeler, temelde, "yasal düzenlemeler" ve bu düzenlemelere uyulmasını sağlamak için özel olarak oluşturulmuş "kamu örgütleri" olarak iki başlıkta ele alınabilir.

Yasal Düzenlemeler

İstihdamda eşitlik konusu, çalışma ilişkilerini düzenleyen iş hukuku alanında en çok tartışılan ve önem verilen konulardan biridir. Bu çerçevede, konuyla ilgili özel yasal düzenlemeler gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle, gelişmiş batı ülkelerinde bu konu, gerek kuramsal ve teknik açıdan, gerekçe uygulama açısından önemli bir yere sahiptir. Avrupa ülkelerinde olayın teorik ve teknik; ABD ve İngiltere gibi İngilizce konuşulan ülkelerde ise, uygulamaya dönük somut yönleri üzerinde daha fazla durulmaktadır. Ülkemizde ise, konunun kuramsal bazı çalışmalar ve belirli yasal düzenlemelerle sınırlı kaldığı¹⁴ söylenebilir.

İstihdamda eşitliğin sağlanmasına yönelik düzenlemeler ve çabalarda; yalın olarak, *önyargı ve kalıp yargılara dayalı olarak bazı insanları dışlama davranışı* olarak tanımlanan¹⁵ ayrımcılığın önlenmesi, merkezi bir öneme sahip bulunmaktadır. Çünkü, istihdamda eşitlik ile ayrımcılık birbirine zıt kavramlardır. Birinin var olması, diğerinin olmadığı veya en azından ihlal edildiği (ya da eksik olduğu) anlamına gelir.

Nitekim, bu konudaki düzenlemelerin amacı, asıl olarak, iş hayatında insanlara, Cinsiyet, Dil, Din ve mezhep; Ulusal köken-yurttaşlık; Irk, Renk; Siyasal ve felsefi inanç, düşünce, kanaat; Sendikal faaliyet; Yaş, fiziksel ve zihinsel özür, gebelik vb. (işle ilgisiz) özellik, durum ve davranışları nedeniyle ayrımcılık (discrimination) yapılmasını önlemektir¹⁶.

İstihdamda Eşitlik ve Ayrımcılık

Bu konudaki yasal düzenlemelerin odak noktasını oluşturan **ayrımcılık** (*discrimination*) ise, Uluslararası Çalışma Örgütünün, 1958 tarih ve 111 sayılı "iş ve meslek bakımından ayrımcılık sözleşmesi"nde;

"*Irk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal köken -ve usulünce belirlenecek diğer-bakımdan yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu olan her türlü ayrılık (ayrıcalık) gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma...*" olarak tanımlanmakta ve

"*belirli bir iş için o işin mahiyeti icabı yapılan ayrıcalığın ayırım sayılmayacağını*" ve iş ve meslek terimlerinin "*mesleki eğitimi, işe-mesleğe girmeyi ve çalışma koşullarını kapsadığı*" ifade edilmektedir¹⁷.

Bir çok ülkede ve ülkemizdeki yasal düzenlemelerde de, temelde bu tanımın esas alındığı gözlenmektedir. Başta bazı batılı ülkeler olmak üzere bir çok ülkede, özellikle ırk ve cinsiyet gibi "işle ilgisiz" özelliklere dayalı, eşitliği bozucu/ayrımcı işveren/işletme eylemleri, "özel yasal düzenlemelerle" yasaklanmış ve bu konuda çeşitli ciddi yaptırımlar getirilmiştir.

Ayrıca, yukarıda sayılan hususlar dışında, yaygın bir sorun olduğu ileri sürülen işyerinde "cinsel taciz" (sexual harrasment) de, istihdamda eşitliği bozan bir tür ayrımcılık olarak kabul edilmektedir¹⁸.

Cinsel taciz, istihdam karar ve uygulamalarını etkileyen, cinsel nitelikli istenmeyen bir eylem, olarak tanımlanabilir. Eğer bu tür bir eylem; (1) İstihdam için -açık veya kapalı- bir şart ise; veya (2) İstihdam açısından belirli etki ve sonuçlara (terfi ettirme, işten çıkarma.. gibi) sahipse, veya (3) Sindirici ve saldırgan bir iş ortamına yol açıyorsa, cinsel taciz var demektir¹⁹. Çünkü, her üç durumda da, istihdam koşulları ve sonuçları açısından, işle ilgili objektif ölçütler yerine işle ilgisiz cinsel bir eylemin/talebin kabulü veya reddi, daha etkili konuma geçmektedir. Böylece, bu yöndeki teklifin kabulü, sözelimi **haksız bir terfiye**; reddi ise, **haksız bir işten çıkarmaya** yol açarak eşitliği bozabilecektir.

Ülkemizde de benzer düzenlemeler o kadar kapsamlı ve yaygın olmasa da vardır. Türkiye’de, demokratik, sosyal hukuk devleti anlayışının ve imzalanan ve taraf olunan uluslararası sözleşme ve normların doğal bir sonucu olarak Anayasa ve çalışma yasalarında eşitlik ilkesine genel olarak yer verilmiş ancak, bazı ülkelerde gözlendiği gibi daha ayrıntılı ve kapsamlı düzenlemelere gidilmiştir.

Türk hukukunda; eşit davranma ilkesinin dayanakları, uluslararası ve ulusal düzeyde ele alınabilir²⁰. Uluslararası dayanaklar olarak, Ülkemizin taraf olduğu ve kabul ettiği uluslararası İnsan Hakları evrensel bildirgesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi veya sosyal şartı, AET anlaşması ve Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ) sözleşme ve tavsiye kararları gibi uluslararası metinler gösterilebilir. UÇÖ sözleşme ve tavsiye kararları dışındaki uluslararası dayanaklarda, daha çok konuya temel insan hakları çerçevesinde genel olarak yer verilmiştir. Türkiye’nin de kabul ettiği bazı UÇÖ sözleşme ve tavsiye kararlarında ise, istihdamda eşitlik daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Örnek olarak, UÇÖ’nün 1951 tarih ve 100 sayılı “Eşit Değerde İş için Erkek ve Kadınlar arasında Ücret Eşitliği Hakkında Sözleşme” (Türkiye 1966 t. ve 810 s. yasayla kabul etmiştir); 1958 t. ve 111 s. “İş ve Meslek Bakımından Ayırım Hakkında Sözleşme” (1966 t. ve 810 s. yasayla kabul edilmiştir) ile 1962 t. ve 118 s. “Vatandaşlarla vatandaş olmayanlara Sosyal Güvenlik konusunda eşit muamele yapılması hakkında Sözleşme”si (1971 t. ve 1453 s. yasayla) Türkiye tarafından da onaylanan ve özel olarak eşitlikle ilgili bulunan düzenlemelerdir.

Ulusal düzeyde, T.C. Anayasasının “kanun önünde eşitlik” (md.10), “çalışma ve sözleşme özgürlüğü” (md. 48), “çalışma hakkı ve çalışanların korunması (md. 49)”na ilişkin hükümleri ile küçükler, kadınlar ve özürlülerin çalışma şartları bakımından korunmasına ilişkin 50. maddeleri; konuyla ilgili genel hükümlere örnek olarak verilebilir. Ayrıca, İş Kanunu, sendikalar kanunu, Toplu iş sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ile asgari ücret yönetmeliği gibi yasal düzenlemelerde eşitlikle ilgili daha ayrıntılı hükümler

yer almaktadır²¹.

Ülkemizdeki yasal düzenlemelerin daha çok cinsiyetler arası eşitliği sağlama ve kadınlar, çocuklar ve eski hükümlüler gibi bazı dezavantajlı grupların çalışma koşulları ve işe alınmaları konusunda korunması üzerinde odaklaştığı söylenebilir. Türkiye’de bu konudaki düzenleme ve örgütlerin yetersizliği; olumlu açıdan, belli ölçüde, ülkemizde ayrımcılığın ciddi bir sorun olmamasıyla ilgili sayılabilirse de; bu konuda katedilecek hayli mesafe olduğu da bir gerçektir.

İstihdamda Eşitlikle İlgili Örgütler

İstihdamda eşitliği sağlamaya yönelik yasal düzenlemeler yanında bazı ülkelerde, “özel olarak” bu düzenlemelerin uygulanmasını sağlamak için oluşturulmuş kamu örgütleri vardır. Bunlar, temelde, söz konusu yasalara uyulmasını sağlama ve denetlemekle görevli resmi organlardır. Örneğin, ABD’de Senatonun önerdiği adaylar arasından Başkan tarafından 5 yıl için atanan 5 üyeden oluşan **İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonu** (EEOC=Equal Employment Opportunity Commission), ülke düzeyinde istihdamda eşitlikle ilgili yasalara uyulması amacı doğrultusunda faaliyet gösterir. Aynı adlı yasayla 1972’de kurulan komisyon, iş ayrımcılığı iddialarını almaya ve araştırmaya; uzlaştırma yoluyla anlaşmazlığı çözmeye ve mağdurlar adına mahkemede dava açmaya... yetkilidir. Ayrıca komisyon, iş yaşamında ayrımcılığı önleme/eşitliği sağlamaya ilgili çeşitli tüzüklerin çıkarılması ve uygulamanın takibi gibi görevleri de yerine getirmektedir²². ABD hükümetiyle iş yapan firmaların istihdamda eşitlikle ilgili yasalara uymalarını sağlamaya çalışan **Office of Federal Contract Compliance Program** adlı kuruluş da, diğer bir resmi örgüttür. Bu kuruluşun, söz konusu yasaları ihlal eden firmaların hükümetle olan -taahhüt- sözleşmelerini iptal etme yetkisi de vardır²³.

Ülkemizde ise, bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini yönetmek ve bu konudaki anlaşmazlıkları çözmek üzere oluşturulan ve faaliyet gösteren genel amaçlı örgütler dışında, özel olarak sırf istihdamda eşitliği sağlamak ve izlemekle görevli kamu organları bulunmamaktadır.

III. İŞLETME VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN ÇIKARIMLAR

İstihdamda eşitliği sağlamaya yönelik düzenlemeler, İKY'nin bütün işlevlerini etkilemekte, yeni politika ve uygulamalar en azından varolan politika ve uygulamalarda değişiklikler gerektirmektedir. Bu etkiler, genel olarak aşağıdaki başlıklar altında ele alınabilir.

İnsan Kaynakları İşlevinin Organizasyonu

İşletmenin büyüklüğüne, örgüt yapısına ve işlevsel farklılaşma derecesine göre; İKY işlevinin farklı biçimlerde örgütlenmesi söz konusu olmaktadır. Tipik olarak belli büyüklükteki işletmelerde İKY'nden sorumlu bir yöneticiye bağlı olarak (işe alma, eğitim, ücretleme, işgören ilişkileri gibi) farklı insan kaynakları işlevlerinden sorumlu yönetici ve işgörenleri içeren alt birimler yer almaktadır.

İstihdamda eşitliği sağlamaya ilişkin faaliyetler de, özellikle bu konunun önem taşıdığı durumlarda yeni bir insan kaynakları işlevi olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, özellikle büyük işletmelerde, özel olarak bu işle görevli mevki ve birimler ortaya çıkmıştır²⁴.

Bir İKY işlevi olarak "İstihdamda eşitliği sağlama" görevi genellikle "işletme yönetimi ile işgörenler arasındaki bireysel veya toplu ilişkileri kurmak ve sürdürmekten sorumlu olan "alt birim"e verilmektedir. Bu alt birim, "İşgören İlişkileri", "İşgören ve Endüstri İlişkileri Birimi" vb. adlarla anılmaktadır.

Bu gelişmenin sonucu olarak, "İstihdamda Eşitlik (EEO) Uzmanlığı; Görevliliği; Yöneticiliği" gibi yeni pozisyonlar da ortaya çıkmaktadır. Bunların asıl fonksiyonu, işletmenin insan kaynakları politika ve uygulamaların ayırmadan uzak ve yasal gereklere uygun olmasını sağlamaktır.

İşgören Sağlama ve Seçimi

İşgören sağlama ve seçimi, istihdamda eşitliği sağlamaya yönelik düzenlemelerin en çok etkilediği işlevlerden biridir. Bu konuda, en fazla önem

verilen husus, aday devşirme ve işgören seçimiyle ilgili yöntem, araç, sistem ve uygulamaların özellikle dezavantajlı veya korunan gruplar açısından eşitsizliğe veya ayrımcılığa yol açmamasıdır.

Bu çerçevede, iş ilanları, başvuru formları, test-mülakat gibi seçim araçlarının ve seçim kararının istihdamda fırsat eşitliğine uygun olmasını sağlamaya yönelik düzenlemeler getirilmiştir ve bunlara işletmelerin uyması beklenir. Sözgelimi, Amerikan işletmeleri için "tek düzen seçim prosedürleri" (*Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*) tüzüğü, işletmelerin işe alma uygulamalarında ayrımcılıktan kaçınmak için izleyecekleri yol ve yöntemleri içeren bir düzenlemedir²⁵. 1978'de onaylanan tüzük, işgören seçimi, istihdam kayıtları, işe alma öncesi araştırmalar, olumlu eylem programları gibi konularda izlenecek prosedür konusunda işletmeler için bir başvuru kaynağıdır. Örneğin, tüzükte, işgören seçiminde kullanılan bir seçim aracının (test vb.) geçerliliğinin nasıl sağlanacağına ilişkin bilgiler de yer almaktadır²⁶.

Yine personel seçiminde yaygın biçimde kullanılan "başvuru formları"nda nelerin, nasıl sorulabileceğine ilişkin olarak, bazı ülkelerde, ilgili düzenlemelerle çeşitli kısıtlamalar getirilmiştir. Bu bağlamda, bireyleri işe almada "ayrımcılığa karşı koruma" amacına yönelik olarak, "işle ilgisiz" ve ayrımcılığa yol açabilecek soruların sorulması yasaklanmıştır²⁷.

Ücretleme

Ücretleme, eşitlik konusunda en fazla tartışılan konudur. Nitekim, "eşit işe eşit ücret", adeta evrensel düzeyde kabul ve yaygınlığa sahip bir ilkedir. Hemen hemen tüm çağdaş ülkelerde bu ilke, yasal düzenlemelerde tarihsel olarak ta eskiden beri yer almaktadır. Bununla birlikte, ilkenin yorumlanmasında fikir birliği sağlanamadığı gibi uygulamaya aktarılmasında aynı yaygınlık ve başarının yakalamadığı da bir gerçektir. Sözgelimi, eşitlikle ilgili düzenleme ve yaptırımların en yaygın olduğu ülkelerde bile, ücret ayrımcılığı ciddi bir sorun olmaya devam etmektedir.

Ücret eşitliği konusunda temel anlayış; "ben-

zer veya aynı çalışma koşulları altında gerçekleştirilen eşit-değerde- (beceri, çaba ve sorumluluk içeren) işe veya çalışmaya eşit ücretin verilmesi” şeklinde ifade edilebilir. Buna göre, özellikle keyfi ücret ayrımcılığı, eşitlik ilkesinin ihlali anlamına gelir. Ancak, kıdem, yaş, öğrenim derecesi gibi objektif; çalışkanlık, beceriklilik, yetenek.. gibi subjektif niteliklere göre eşit işlem yapma borcunun sınırlandırılabilmesi (ücret farklılaştırması), mümkün görülmektedir²⁸. Başka bir deyişle, işgörenlerin “işle ilgili” niteliklerindeki ve performanslarındaki farklılıklara göre, farklı ücret verilmesi mümkündür.

Eşit İş ve Eşit Değerde İş

Ücret eşitliği konusunda, önemli tartışma konularından biri, “eşit iş” ile “eşit değerde iş” kavramlarının ne anlama geldiğiyle ilgilidir²⁹. Önceleri daha çok “eşit iş” kavramı kullanılırken, son zamanlarda “karşılaştırılabilir (eşit) değerde iş” terimi daha fazla benimsenmektedir. Böylece, “eşit işe eşit ücret” (*equal pay for equal work*) kavramının yerini “eşit değerde işe eşit ücret” (*equal pay for Work of equal value*) almıştır³⁰.

Karşılaştırılabilir (eşit) değerle iş kavramı; “eşit ücret” için, dar anlamda işlerin eşit veya (çok) benzer beceri, çaba ve çalışma koşulları içermesi zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır. Buna göre, eşit ücret için işlerin benzer olması; hatta oldukça farklı (içerikte) olsalar da “eşit değerde” olmaları yeterli görülmektedir³¹. Bu özellikle cinsiyete dayalı işbölümü sonucu işlerin kadın ve erkeklere özgü işler diye bölünmesi ve her iki cinsiyete özgü işlerin dar anlamda “eşit olması”yla yakından ilgilidir.

100 sayılı Uluslararası çalışma sözleşmesi de, “eşit değerde iş” kavramını esas almıştır. Eşit ücrete konu işlerin eşit değerde olup olmadıklarını belirlemek için de objektif ölçütlere dayalı (“işlerin görelî değerini belirlemeye” yönelik) iş değerlemesi, öngörülmüştür³². Gerçekten de, farklı içerikteki işler arasındaki “değer eşitliği veya farklılığını belirleme”, “eşit-değerde- işe eşit ücret” verilmesini ve ücret adaletini sağlama³³ konusunda iş değerlemesi, önemli bir araçtır.

Geniş anlamda ücret içinde sayılan, ikramiye, prim, sosyal yardımlar vb. ücret unsurları konusunda da işverenin ilgili yasal düzenlemeler ve sözleşmeler çerçevesinde çalışanlar arasında keyfi ayırım yapmaması ve eşitlik ilkesine uyması gerektiği görüşü yaygındır³⁴.

İşten Çıkarma:

Bu konuda egemen görüş, işletme veya işverenin iş sözleşmesini fesih hakkını kötüye kullanmamak kaydıyla eşit işlem yapmak zorunda olmadığı yönündedir. Buna göre, işveren ilgili yasaklarda düzenlenen fesih önellerine uyararak veya haklı nedenler olduğunda bildirim oneli vermeksizin istediği işgörenin işine son verebilir³⁵. Ülkemizde de, daha çok bu görüşün baskın olduğu söylenebilir.

Taraftarları gittikçe artan karşı görüşe göre ise, eşit işlem yapma borcu işverenin (işletmenin) hem olağan hem de olağanüstü fesih yetkisini sınırlamaktadır. Bu görüşe göre, çalışanlar arasında işten çıkarma konusunda haklı bir neden olmaksızın ayırım yapmak, açıkça eşitlik ilkesinin ilkesinin ihlali anlamına gelmektedir³⁶. Örneğin, ABD’nde, cinsiyet, yaş, ırk, din, etnik köken vb. işle ilgisiz nedenlere dayalı ayrımcı işten çıkarma uygulamaları da yasadışı sayılmıştır³⁷.

Diğer İstihdam Uygulamaları

İşverenin yönetim hakkına dayanarak işin düzenlenmesine ilişkin karar ve uygulamalarında, “eşit durumda olanlara eşit işlem” esasına uygun davranması gerekir. Buna göre, işin dağıtımında, terfi ve iş değişikliklerinde, normal ve fazla çalışmada, izin ve tatillerde, disiplin uygulamalarında, giriş-çıkış kontrollerinde ve diğer istihdam uygulamalarında eşit nitelikteki işgörenler arasında ayırım yapılmaması/eşit davranılması gerekir³⁸.

Ayrımcılık Suçlaması ve İşletmenin Tepkisi

İşletmeler;

- *Kötü niyet,*
- *Eşit olmayan muamele (işlem),*
- *Eşit olmayan etki, nedeniyle (gerekçesiyle) ayrımcılıkla suçlanabilir*³⁹.

Ayrımcılık veya eşitlik ilkesinin ihlali sayılan eylemlerden “kötü niyet”, işletmenin işgören adaylarına veya işgörelere “eşit olmayan” şekilde davranma niyetini gösterir. Örneğin, iş ilanlarında “kadınlar başvuramaz” biçiminde bir ifade, işle ilintisiz ve yasadışı bir biçimde kadın adayları dışlama niyetini gösterdiği gerekçesiyle, ayrımcılık sayılabilir.

Eşit olmayan işlem (muamele) (unequal treatment); istihdam karar ve uygulamalarında makul ve savunulabilir bir neden olmaksızın bazı işgörelere işle ilgisiz durum veya özellikleri dolayısıyla farklı ve eşitsiz davranmayı ifade eder.

Ayrımcılığın bir diğer biçimi olan “eşitsiz etki” de (unequal treatment) ise, kötü niyet veya eşit olmayan muamele olmadığı halde, bazı uygulamaların belirli işgören grupları açısından adaletsiz veya eşit olmayan bir etki göstermesi söz konusudur. Başka bir deyişle, bu görünüşte ayrımcı olmayan bazı insan kaynakları sistem, karar ve uygulamalarının ayrımcı sonuçlar vermesi demektir.

Ayrımcılık suçlamalarına karşı, işletme veya işverenler, bu ayrımcı davranışlarını, **Zorunlu mesleki nitelikler** (BFOQ=Bona fide occupational qualificatins), **İşin gereği** (BN=Business Necessity) bağlamında savunabilirler⁴⁰.

İşletmelerin ayrımcı eylemlerde bulunmalarına, belirli koşullarda olanak veren bu gerekçeler, öz olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir⁴¹:

Ayrımcı eylemlerin savunulmasında bir yol; yaş, cinsiyet, din, ulusal köken vb. (normalde işle ilgisiz) özelliklerin bir işletmenin normal faaliyetini gerçekleştirebilmesi için gerekli (mesleğin zorunlu kıldığı bir nitelik) olduğunu göstermektir. İsnisnai durumlara özgü bu gerekçeye örnek olarak, herhangi bir dini örgütte sadece o dine mensup olanların işe alınması gösterilebilir.

Ayrımcı eylemleri makul kılan bir başka durum; ayrımcı eylemin işletmenin amaçlarına erişmesi ve güvenliği için “karşı konulmaz” bir gereklilik olarak ortaya çıkmasıdır. Örneğin, bir Havayolu işletmesinde işe alınmak için -bazı ko-

runan grup üyeleri açısından eşitsiz etki yaratsa da- sözelimi üniversite mezuniyeti ve 500 saatlik uçuş deneyimi koşulunun konması, “işin gereği” olarak savunulabilmektedir.

Ayrıca, işletmeler; ayrımcılık şikayet ve iddialarına karşı; ayrımı kasıtlı olarak yapmadıklarını (iyi niyet) ileri sürmek, toplu iş sözleşmesi vb. düzenlemeler nedeniyle böyle davrandıklarını göstermek; hatanın ve mağdur işgörelerin zararının telafisini kabul etmek şeklinde de tepki gösterebilirler⁴². Ancak, bu gerekçelerle yapılan savunmaların işletmeleri ayrımcılıkla ilgili yaptırımlardan kurtarmada pek etkili olmadığı söylenebilir.

Ayrıca işletmeler, istidamda ayrımcılığı önleme ve eşitliği sağlama konusunda, (1) Sadece mevcut eylemlerinde ayrımcı olmama gibi pasif bir yaklaşımı, veya (2) Olumlu eylem (affirmative action) programları, kotalar uygulama gibi daha aktif bir yaklaşımı benimseyebilirler⁴³.

Bunlardan birincisinde, geçmişteki eşitliği bozucu işlemlerin gözardı edilerek sadece mevcut yasal zorunlulukları karşılamaya yönelik bir yaklaşım söz konusudur. İkinci yaklaşımda ise, işletme yasal gerekleri asgari düzeyde karşılamamanın ötesinde, istihdamda eşitliği sağlama konusunda sıkı bir bağlılık göstermekte ve geçmişteki ayrımcılığı da telafi edici önlemleri de devreye sokmaktadır.

SONUÇ:

İstihdamda eşitlik veya eşit davranma ilkesi, işletmelerin, (işverenlerin) işin gerektirdiği özellikler ve çalışma koşulları (ve sonuçları) açısından “eşit” işgörelere “eşit davranılması”nı gerektirmektedir. Yine aynı ilke uyarınca, sözkonusu açılardan “eşit olmayanlara eşit davranmak” ta, eşit davranma borcunun yerine getirilmemesi anlamına gelmektedir. Öz olarak bu şekilde tanımlanan istihdamda eşitlik konusu, son zamanlarda işletmeler açısından gittikçe önemli hale gelmektedir.

Bu arada, örgütsel işbölümü ve işlevsel farklılaşma sonucu, işverenin işgörelere ve işgören adaylarına eşit davranma borcunu yerine

getirmek, asıl olarak insan kaynakları yöneticileri ve birimlerinin görevidir. Bu nedenle, istihdamda eşitlik konusundaki düzenlemeler, en çok bu yönetici ve birimleri etkilemektedir. Bu etkinin sonucu olarak, çoğu ülkede İKY'nin alt işlevleri arasında "istihdam politika ve uygulamalarında eşitliği sağlamak"la ilgili faaliyet ve görevler de yer almaya başlamıştır.

İKY'nin bu yeni görevi, yasal zorunluluklar ve/veya sosyal sorumluluklar bağlamında; özellikle dezavantajlı veya korunan işgören gruplarına mensup bireyler için çalışma koşulları bakımından eşit hak ve fırsatlar sağlamak ve işletmeyi eşitlik ilkesinin ihlali durumunda karşılaşılabilecek zararlardan korumak, olarak ifade edilebilir.

İstihdamda eşitlik konusunda, özellikle batılı gelişmiş ülkelerde özel yasal düzenlemeler ve yaptırımcı kuruluşlar oluşturulmuş, işletmelerin İKY birimleri içinde konuyla ilgili özel alt birimler ve görevler ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, işletme ve insan kaynakları yazınında da ayrımcılık ve eşitlik konusu önemli yer tutmaktadır.

Türkiye'de ise, kabul edilen ve taraf olunan bazı uluslararası anlaşma ve sözleşmeler ile; benimsenen devlet anlayışının sonucu olarak Anayasa ve yasalarda istihdamda eşitlikle ilgili çeşitli hükümler yer almaktadır. Bununla birlikte, çalışma yaşamında eşitlikle ilgili özel yasal düzenleme ve organların yeterli olduğunu söylemek, pek mümkün değildir. Aynı şekilde, gerek ilgili yazında gerekse uygulamada (işletmelerimizde) konunun pek fazla yer almadığı gözlenmektedir. Buna karşılık, küreselleşme ve hızlı değişim sürecinde ülkemiz ve işletmelerimiz açısından istihdamda eşitlik konusunun en azından potansiyel bir öneme sahip olduğu ve -güncel bir gereklilik olmasa da - stratejik bir yaklaşımla bu konuda hazırlıklı olmanın rekabet avantajı sağlayacağı, söylenebilir.

KAYNAKÇA:

- Ataay, İsmail; İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No: 166, İst., 1985.
- Acar, A. Cevat; "Personel Temin ve Seçimi", İnsan Kaynakları Yönetimi, ed.: R. Geylan, A.Ü. Basımevi, Eskişehir; 1996.

- Brown III, W.H. ve diğ.; "What Does 'Equal Employment Opportunity' Really mean?", Issues Business and Society, 2nd Ed., Random House, N.Y., 1977.

- Bowey, A.M., A. J. Bailey; "Equal Pay for Work of Equal Value", Managing Salary and Wage Systems, Ed.: A.M. Bowey, Gower Publication, Worcester, 1989.

- Buchholz, R.A.; Business Environment and Public Policy: Implications for Management, Prentice-Hall, New Jersey, 1972.

- Çelik, Nuri; İş Hukuku Dersleri, 9. B., Beta Basım-Dağıtım, İst., 1980

- Çelik, Nuri; İş Hukuku Dersleri; 12. B. Beta Basım Dağıtım, İst., 1994

- Davis, K. ve diğ., Business and Society: Concepts and Policy Issues, McGraw-Hill, N.Y., 1980.

- De Cenzo, D. Ve S.P. Robbins; Human Resource Management 4th ed., John Wiley & Sons, N.Y. 1996.

- Dessler, G.; Personnel Management, 4th ed., Prentice-Hall, N. Jersey, 1988.

- Geylan, Ramazan; Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.

- Mephram, G.J.; Equal Opportunity and Equal Pay, Institute of Personnel Management, London, 1974.

- Mondy, R.W. ve R.M. Noe III; Personnel: The Management Of Human Resources, 3rd ed., Allyn and Bacon inc., Boston, 1987.

- Sadullan, Ömer; "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", İnsan Kaynakları Yönetimi, ed. R. Geylan, A.Ü. Basımevi, Eskişehir, 1996.

- Sherman, A. ve diğ., Managing Human Resources, South Western Pub., Ohio, 1988.

- Tuncay, A. Can; İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi, Fakülteler Matbaası, İst. 1982. Werther, Jr. W.B. ve K. Davis; Human Resources and Personnel Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Singapore, 1989.

- Yalçın, Selçuk; Personel Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 175, İst., 1985.

DİPNOTLAR:

¹ Bkz. D.A. DeCenzo ve S.P. Robbins; Human Resource Management, 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, s. 8 vd.; S. Yalçın; Personel Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. no: 175 İst., 1985; R. Geylan; Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996, s. 2 vd.; Ö. Sadullah; "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş"; İnsan Kaynakları Yönetimi; A.Ü. Basımevi; Eskişehir, 1996, s. 2 vd.

² A. Can Tuncay, İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi, Fakülteler Matbaası, İst., 1982, s. 5-6.

³ N. Çelik, İş Hukuku Dersleri, 9. B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İst., 1988, s. 144.

⁴ A. M. Bowey, A. J. Bailey; "Equal Pay For Work of Equal Value"; Managing Salary and Wage Systems, A.M. Bowey, Gower Publication Ltd., Worcester, 1989, s. 109.

⁵ W. H. Brown III ve diğ.; "What Does 'Equal

Employment Opportunity' Really Mean?"; Issues Business and Society, 2nd Ed., Random House, N.Y. 1977, ss. 394...

⁶ R.A. Buchholz, Business Environment and Public Policy: Implications for Management, Prentice Hall inc., E. Cliffs, New Jersey, 1972, s. 271.

⁷ G.J. Mephram, Equal Opportunity and Equal Pay, Institute of Personnel Management, London, 1974.

⁸ N. Çelik, İş Hukuku Dersleri, 12 B., Beta Basım Yayım, İst. 1994, s. 143.

⁹ A. C. Tuncay, age, s. 5

¹⁰ A. e., s. 5-8

¹¹ N. Çelik, age, s. 143

¹² R.A. Buchholz, age, s. 271

¹³ R. W. Mondy, R.M. Noe III; Personnel: The Management of Human Resources; 3rd ed.; Allyn and Bacon Inc., Boston 1987, s. 654-655.

¹⁴ A. C. Tuncay, age, s. 3 vd.

¹⁵ R.A. Buchholz, age, s. 274

¹⁶ Bkz. K. Davis ve diğ., Business and Society: Concepts and Policy Issues, McGraw-Hill, New York, 1980, s. 361, A.C. Tuncay; age, s. 12-30 ve 120..

¹⁷ A.C. Tuncay, age, s. 20

¹⁸ G. Dessler, Personnel Management, 4th ed., Prentice-Hall, New Jersey, 1988, s. 34 vd.

¹⁹ D.A. DeCenzo ve S.P. Robbins, Human Resource Management, 5th ed., s. 84

²⁰ Bkz. A. C. Tuncay, age, s. 12 vd.

²¹ Bu konuda Bkz. T. Centel; İş Yasaları ve İlgili Mevzuat, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995

²² G. Dessler, age, s. 31, 34-35.; D.A. De Cenzo ve S.P. Robbins, age, s. 60.

²³ D.A. De Cenzo ve S.P. Robbins, Human Resource..., 5th ed., s. 82-83

²⁴ W.B. Werther, Jr. Ve K. Davis; Human Resources and Personnel Management; 3rd ed.; McGraw-Hill, Singapore, 1989, s. 17

²⁵ D.A. De Cenzo ve S.P. Robbins, age, s. 71

²⁶ G. Dessler, age, s. 33

²⁷ A.C. Acar, "Personel Temin ve Seçimi", İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed.: R. Geylan; A.Ü. Yayın no: 968, Eskişehir, 1996, s. 104

²⁸ N. Çelik, age, s. 144; A.C. Tuncay, age, s. 168 vd.; G. Dessler, age, s. 32

²⁹ A.C. Tuncay, age, s. 191 vd.

³⁰ A.M. Bowey ve A.J. Bailey, "Equal Pay for Work of Equal Value", Managing Salary and Wage Systems, Ed.: A.M. Bowey, Gower Publishing Co., Worcester, 1982, s. 109

³¹ G. Dessler, age, s. 356-357

³² A. C. Tuncay, age, s. 192

³³ İ. Ataay, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri; İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. no: 166, İst. 1985, s. 16-17

³⁴ A.C. Tuncay, age, s. 200-207, N. Çelik, age, s. 144-145

³⁵ N. Çelik, age, s. 144

³⁶ A.C. Tuncay, age, s. 209-217

³⁷ G. Dessler, age, s. 50-51

³⁸ Bkz. G. Dessler, age, s. 30 vd.; D.A. DeCenzo ve S.P. Robbins, age, s. 58 vd., A.C. Tuncay, age, s. 157 vd. N. Çelik, age, s. 145

³⁹ A. Sherman ve diğ; age, s. 73-348

⁴⁰ A. Sherman ve diğ., Managing Human Resources; South Western Publ. Co.; 1988, 73-348

⁴¹ G. Dessler, age, s. 43-47

⁴² G. Dessler, age, s. 47

⁴³ R.W. Mondy ve diğ., age, s. 654.

Dr. Öztin AKGÜÇ

MALİ TABLOLAR ANALİZİ

Genişletilmiş 9. Baskı

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divanyolu Bestekarasman Sokak

Birkonlar Han 8/2 Cağaloğlu - İSTANBUL

Tel: (0212) 526 04 24 - 522 40 51 Faks: (0212) 526 04 24

TÜRKİYE'DE MUHASEBE SİSTEMİ*

I. GİRİŞ

Türkiye'deki muhasebe sistemine ilişkin yasal düzenlemeler tarihi akış içinde farklı etkilerin altında oluşmuştur. 1807 Tarihli Fransız Ticaret Kanunu 1850 Yılında değiştirilmeksizin Osmanlı Ticaret Kanunu (Kanunname-i Ticaret) içine alınmıştır¹. Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşundan sonra Osmanlı Ticaret Kanunu iki reform hareketiyle (1926 ve 1958'de) Türk Ticaret Kanunu olarak tamamlanmıştır. Burada özellikle 1887 Alman Ticaret Kanunu ve 1937 Paylı Ortaklıklar Yasası ve 1881 ve 1936'daki değişikliği ile birlikte İsviçre Borçlar Hukuku, Türk Ticaret Kanunu içersine alınmıştır².

Yakın zamana kadar gelişme farklı uygulamalarla sürdürülmüştür: 1994 yılına kadar muhasebe işlemleri üzerinde, 1958'den beri değiştirilmeyen Türk Ticaret Kanunu'nun yanı sıra, Vergi Usul Kanunu³, Kurumlar Vergisi Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu⁴, etkili olmuştur. Uygulamada muhasebenin işleyişi, az sayıda büyük işletmenin ticari bilanço anlayışı ile yaklaşmalarına karşılık, zorunlu olarak vergi bilançosu anlayışının egemen olduğu görülmekteydi. Vergi bilançosundan hareket ederek ticari bilanço düzenlenmesindeki yetersiz uygulama, kısmen amacı dolduramayan ticari bilan-

* Recht der Internationalen Wirtschaft Betriebs-Berater International, 43. Yıl, Şubat 1997, 145-148. sayfalarında yayınlanan "Rechnungslegung in der Türkei" makalesinin tercümesidir.

Böylelikle ilk defa olarak yeknesak bilanço huku-ku yaratılmış ve ticari bilanço zihniyeti teşvik edilmiş oldu.

II. MSUGT'nin Yapısı

26.12.1992'de MSUGT'nin Resmi Gazetede yayınlanması, muhasebecileri ve akademisyenleri bir devrim⁶ olarak etkilemiştir. Maliye Bakanlı-ğının ticaret hukuku yetkinliği birçok akademis-yeni şaşırtırken özellikle küçük ve orta büyüklük-teki işletmelerin muhasebecileri açısından değişik bakış açısını benimsemeyi gerekli hale getirmiştir. Tebliği ile bir çok uygulama, Uluslararası Muha-sebe Standartları (IAS) ve 4. Yönergeye uygunluk sağlanmıştır.

MSUGT aşağıdaki gibi inşa edilmiştir.

- (1) Muhasebenin Temel kavramları
- (2) Muhasebe Politikalarının Açıklanması
- (3) Mali Tablolar İlkeleri
- (4) Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunul-ması
- (5) Tekdüzen Hesap Çerçevesi, Hesap Planı ve Açıklamaları

MSUGT'ye göre sınıflandırılarak, aşağıda an-latılacak olan düzenlemeleri açıklamadan önce bu tebliğin, kapsam ve geçerlilik olarak iki unsuruna dikkat çekmek gerekir. Birincisi: Banka ve Sigor-ta Kuruluşları, Özel Finans Kurumları, Finansal Kiralama Şirketleri, Menkul Yatırım Fonları Ara-cı Kurumlar ve Yatırım Ortaklıkları gibi farklı mu-hasebe tekniğini kullananların kısmen muaf ol-duklarını belirtmek gerekir. Bu kuruluşlar, "muha-sebenin temel kavramları", "muhasebe politikala-rının açıklanması" ve "mali tablolar ilkeleri"ne bağlı kalmakla birlikte kendi özel branş hesap pla-nını uygulayabilirler. Diğer: MSUGT'nin bölüm-lendirilmesinde de görüldüğü gibi konsolidasyon işlemleri bu tebliğ'de kapsama alınmamıştır^{a7}.

1. Muhasebenin Temel Kavramları

Mali Tabloların hazırlanmasında "Mali duru-mun, varlıkların ve faaliyet sonuçlarının fiili duru-ma uygun bir şekilde yansıtılması"⁸ gerçekle-ştirmek amacıyla, mali tablolar hazırlanırken aşağı-daki temel kavramlar kullanılmaktadır.

- (1) Sosyal Sorumluluk Kavramı

- (2) Kişilik Kavramı
- (3) İşletmenin Sürekliliği Kavramı
- (4) Dönemsellik Kavramı
- (5) Parayla Ölçülme Kavramı
- (6) Maliyet Esası Kavramı
- (7) Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı
- (8) Tutarlılık Kavramı
- (9) Tam Açıklama Kavramı
- (10) İhtiyatlılık Kavramı
- (11) Önemlilik Kavramı
- (12) Özün Önceliği Kavramı

Yukarda bahsedilen prensipler MSUGT'de açıklanmıştır. Uluslararası genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygunluk sağlamaktadırlar. Hangi prensibin diğerine karşılık önceliği ve bazı detaylarda nasıl bu prensiplerden yararlanıl-cağı aydınlatılmamıştır^b. Tebliğ'de ikilemli du-rumlarda Türkiye Muhasebe ve Denetim Standart-ları Kurulu (TMUDESK)'in yayınlayacağı stan-dartlara veya Uluslararası Muhasebe Standartları-na (IAS) uyulması gerektiği belirlenmiştir.

2. Muhasebe Politikalarına İlişkin Belirlemeler

Bilanço politikaları sadece bilanço hazırlanma-sına ilişkin değil, gelir tablosunun (KvZ) ve mali tabloların açıklanmasına⁹ ilişkin durumları da kapsamaktadır. Önemli bilanço politikasını oluşturan belirlemelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

Şayet mali tablolar süreklilik, tutarlılık ve dö-nemsellik prensiplerinin kullanılmasıyla oluşturu-lmamışsa, bunun uygun nedenleri dipnotlarda açıklanmalıdır. Önemlilik, ihtiyatlılık ve özün ön-celiği prensibi bilanço politikalarına yön vermektedir. Raporlama döneminde bilanço politikaların-da bir değişiklik yapılması durumunda, bunun fa-liyet döneminin mali tablolarına ve gelecek dö-neme etkileri gösterilerek nedenleri açıklanma-lıdır.

Genel kabul görmüş muhasebe prensiplerinden yola çıkılarak yapılmış bu tür açıklayıcı tek-rarlar, kanun koyucunun tek tip bir uygulamanın gelişmiş ülkelerde olduğu gibi değil, bilanço iş-lemlerini açıklamayı zorlayıcı olarak öngördüğü-nü göstermektedir. Tebliğ, hem zamansal karşıla-ştırmaları, hem de işletmeler arası karşılaştırmaları

mümkün kılan tek tip bir uygulamayı gerçekleştirmişdir.

3. Mali Tablolar İlkeleri

MSUGT mali tabloların karakterini, işletme dışı ilgililerinin bilgi aracı şeklinde oluşturmuştur: "Mali tablolar yatırımcılar, kredi kuruluşları ve diğer ilgililer için karar almada yararlı bilgiler sağlamalıdır." Genel kabul görmüş muhasebe prensiplerinin açıklanmasıyla mali tabloların bilanço ilgililerine, faaliyet sonuçları, likidite, varlıklar ve sermaye yapısı hakkında gerçek durumu yansıtan ve manipule edilmemiş bilgiler vermesi gerektiği anlaşılmaktadır. Muhasebe işlemleri anlaşılabilir, güvenilir, karşılaştırılabilir ve denetlenebilir olmalıdır. İşletme faaliyetlerinin, gerçekleştikleri döneme ait olarak işletmelerin gerçek durumunun gösterilmiş olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir.

Mali tabloların yapısı MSUGT'ye göre; Bilanço, Gelir Tablosu ve açıklayıcı dipnotlardan oluşmaktadır^c. Belirli büyüklük kriterlerini aşan şirketler¹⁰ ek mali tablolar düzenleyerek vergi beyannamelerine eklemekle yükümlüdürler. Bunlar, Satışların Maliyeti Tablosu^d (Cost of Goods sold), Kâr Dağıtım Tablosu, Nakit akım (Cash-Flow) Tablosudur. Öz sermayedeki değişimleri gösteren Öz Kaynaklar Değişim Tablosu MSUGT'ye göre isteğe bağlıdır.

Bilanço esasına göre kayıtlarını tutan işletmeler MSUGT'ye göre tek tip hesap planına uymakla yükümlüdürler. Bilanço hesap sınıfları Dönen Varlıklar, Duran Varlıklar, Kısa Vadeli Borçlar, Uzun Vadeli Borçlar ve Öz Sermaye'dir. Aktif tarafı likidite esasına göre, pasif tarafı vade durumuna göre sınıflandırılmıştır ki, böylelikle Öz Sermaye, Uzun Vadeli Borçlar altında yer almaktadır. Bütün kalemler brüt değerleri üzerinden gösterilmek durumundadır^e. İndirim kalemlerinin veya karşılıkların ilgili kalemlerin altında ayrıca gösterilmektedir. Böylelikle bilanço kalemlerinin net değerleri, daha göze çarpacak şekilde ve bilanço ilgililerine varlık ve finans durumu hakkında daha iyi bir bakış verebilecektir. Eğer alacaklar, senetler, stoklar, iştirakler ve bağlı ortaklıklar değerleri, defter değerlerinden fark gösterirse değer düşük-

lüğü karşılıkları ayrılarak ilgili ka'emin altında ayrıca gösterilmelidir. Alacak ve borç senetleri için reeskont hesaplanmalıdır. Reeskont işlemlerinin ticari bilançoda yapılabileceği vergi bilançosunda ise kabul edilemeyeceği öngörülmektedir.

MSUGT'nin düzenlemelerinin ne kadar detaylı olduğunu dönemsellik ilkesine göre yapılması gereken işlemlerin açıklanmasında görmekteyiz. Faaliyet döneminin veya geçen dönemin harcamaları içinde oluşan giderler mali tablolarda dikkate alınmaktadır. Gelecek dönem gelir tahakkukları hesap planına göre hesap sınıfı altında gösterilmektedir.

Dönem zararı öz sermaye altında negatif olarak gösterilmektedir. Geçmiş dönem zararları ayrı olarak da, toplam olarak da bilançooya alınabilmektedir.

MSUGT'ye göre gelir tablosunda esas faaliyet, olağan faaliyet gelir ve giderleri ile olağanüstü gelir ve giderler birbirinden ayrı olarak düzenlenmektedir. Daha önceleri vergi bilançosu ile ticari bilanço kârı aynı değerde hesaplanmış olurdu. Bu yeni düzenleme ile değer farkları nedeni ile (örn. Reskontlar) zamanlama farkları ve karşılıklar nedeni ile (örn. Kıdem tazminatları) sürekli farklar kanunen kabul edilmeyen giderler oluşmaktadır. Böylelikle ticari bilanço, üçüncü kişilerin bilgi ihtiyacını MSUGT ile daha iyileştirmiştir.

Türkiye on yıllardan bu yana yüksek neflasyon oranı ile karşı karşıyadır ki bu, seksenli yılların ortalarında %40'lardan artarak son yıllarda %100'lere ulaşan bir orandır. Bu nedenle Kanun Koyucu Vergi Usul Kanunu kapsamında düzenleme yapmıştır. 1982'de Vergi Usul Kanununa eklenen madde ile Maliye Bakanlığı tarafından her sene ilan edilen değerlendirme katsayısı¹¹ ile duran varlıkların yeniden değerlendirilmesi kabul edilmiştir¹². Amortismanlar da yeniden değerlendirilmektedir ve bu tutar ile bilançoda gösterilmektedir. Bu oran arazi ve arsalar dışındaki sabit varlıklara yani tesis ve teçhizata, makinelere, binalara uygulanmaktadır. Buna karşılık pasif tarafta sermaye yedeklerinin altında yeniden değerlendirme değer artışı oluşturulmaktadır.

4008 Sayılı yasa ile 6.7.1994 de Vergi Usul Kanununa eklemeler yapıldı. Kanun koyucu rücu

hakkı ile MSUGT'nin belirlemelerine; hammadde, yardımcı malzeme, mamuller ve ticari mallar için 1.1.1996'dan başlayarak LIFO yönteminin kullanılabilmesine müsaade etmiştir. Stok dönme çabukluğu ağır olan işletmeler de LIFO yöntemi beş yıl boyunca kullanılmak zorundadır.

4. Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunulması

Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen kriterleri aşan işletmeler, MSUGT'ye göre mali tablolarını hazırlamak zorundadır¹³. Bu büyüklük kriterlerini aşan işletmeler genel kabul görmüş muhasebe prensiplerini, temel muhasebe kavramlarını dikkate alarak, çift taraflılık ve tarih sırasıyla yasal defterlere kayıt ederler. Yasal defterler, yevmiye ve defter-i kebirdir. Yasal zorunluluğu olan diğer defterler, kasa defteri, kambiyo senetleri defteri, envanter defteridir. Bunun yanısıra; stok kartları, ücret bordroları, müşteri cari hesapları, isteğe bağlı diğer yardımcı defterlerdir. Bu büyüklük kriterlerini aşmayan tacirler gelirler ve giderlerin basit olarak kayıt edildiği işletme esasına tabidirler.

Bilanço hesap gruplandırılmasında aktifte likidite esasına, pasifte ise vadeye göre yapılmaktadır. Gelir tablosu satışların maliyetini içine alarak tablo şeklinde düzenlenir. Belirli işletmeler için¹⁴ mecburi hazırlanacak olan satışların maliyeti tablosunda, üretim maliyeti, yarı mamul ve mamul değişimleri, ticari mal maliyeti, satılan hizmet maliyeti hesaplanmış olmaktadır. Satışların maliyeti tutarı blok olarak Gelir Tablosuna alınmaktadır.

Mali Tablolarda cari dönem ve geçmiş dönem tutarları karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir¹⁵. Bilanço ve Gelir Tablosu dipnotlar ile tamamlanmaktadır. Bilanço'ya ek bilgi olarak 30 adet dipnot verilmektedir. Gelir tablosunu açıklayıcı olarak 13 adet dipnot verilmektedir.

Kâr dağıtım tablosu; Türk Ticaret Kanunu (yasal yedekler ayrılma nedeniyle), Sermaye Piyasası Kanunu¹⁶, Gelir ve Kurumlar Vergisi ve ana sözleşme hükümlerine tabidir. Sermaye Piyasası Kanunu (SPK), borsaya kayıtlı şirketlerin üçer aylık mali tablolarını hazırlama ve kamuya açıklamayı düzenlemiştir. SPK'ya göre yıl sonu mali tabloları bağımsız denetimden geçtikten sonra ya-

yınlanmaktadır. Burada bağımsız denetçinin uygunluk görüşü ve onayı gereklidir. 1989'da yürürlüğe girmiş olan "Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik" meslek yasası ile mali tablolar ve vergi beyannameleri bir mali müşavir tarafından imzalanarak sorumlu tutulmaktadır¹⁷. Ek mali tablolar hazırlanması ile yükümlü olan işletmelerin¹⁸ mali tabloları, yeminli mali müşavir tarafından uygunluk denetimine tabi tutulmaktadır. Türk kanun koyucu bağımsız meslek grubu olarak düşünülen yeminli mali müşavirleri vergi denetimi amacıyla görevlendirmektedir¹⁹.

5. Hesap Planı ve Hesap Planı Açıklamaları

Bütün işletmeler Mali işlemlerini çift taraflı muhasebe anlayışına göre yasal olarak öngörülmuş defterlere tekdüzen hesap çerçevesi kapsamında oluşturulmuş hesap planına uygun kayıt etmek zorundadırlar. Hesap planı rakamsal olarak düzenlenmiştir ve

- Hesap Sınıfları (1-9),
- Hesap Grupları (iki haneli numaralandırma)
- Defter-i Kebir Hesapları (üç haneli numaralandırma)

şeklinde farklılaştırılmıştır.

Hesap sınıfları, aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- 1 Dönen Varlıklar
- 2 Duran Varlıklar
- 3 Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
- 4 Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
- 5 Özkaynaklar
- 6 Gelir Tablosu Hesapları
- 7 Maliyet Hesapları
- 8 Boş²⁰
- 9 Nazım Hesaplar

Hesap grupları ve defter-i kebir hesaplarına dönen varlık kalemini örnek olarak verdiğimizde aşağıdaki gibi oluşacaktır:

- 10 Hazır Değerler
- 100 Kasa
- 101 Alınan Çekler

"100 kasa" Defter-i Kebir hesabı örneğinde, "100.01 Merkez Kasa" veya "100.05 Yabancı Para Kasası (cari kur üzerinden)" şeklinde farklılaş-

tırılmaktadır. Alt hesaplarda nümerik sistemin kullanılması özellikle bilgisayarlı muhasebeyi kolaylaştırmaktadır.

7'li Hesap sınıfı maliyet hesapları için ayrılmıştır ve iki seçenek sunulmuştur. Belirli büyüklük kriterlerini aşan işletmeler²¹, gider çeşitleri ve gider yerlerine göre defter-i kebir ve alt hesaplarını kullanırlar (örn. 710.-- D. İlkmadde ve malzeme giderleri, 720.-- D. İşçilik giderleri, 730.-- Genel üretim giderleri). Gider yeri iki şekilde düzenlenmektedir, işletme faaliyet gider yerleri (Araştırma ve Geliştirme; Pazarlama, satış ve dağıtım; Genel Yönetim) ve fonksiyonel maliyet yerleri. Küçük işletmeler, bu tebliğe göre ya 7/A şeklinde isimlendirilen veya gider çeşidi esasına göre 7/B olarak isimlendirilen kayıt ortamı oluşturabilirler. 7/A, 7'li hesap sınıfının altında miktar ve fiyat farklarının gösterilmesini mümkün kılarak standart maliyetlerle çalışılıp buna karşın dönen varlıklarda fiili maliyetlerle stokların oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Maliyet dağıtım tablosu, fiili tam maliyetleme sistemine uygun olarak kayıt sistemi içine alınabilir. 7/A, 7/B'ye göre birim maliyet hesabını daha kolaylaştırmaktadır.

III-Sonuç

Gelişmiş ülkelerde muhasebe ticari uygulamalar sonucunda ve ticaret hukukuna uygun olarak gelişmiştir. Türkiye'de uzun yıllar vergi yasaları yönlendirmiştir. MSUGT ile ticari bilanço anlayışına uygun çok önemli bir adım atılmıştır. İlk uygulama tecrübeleri, tebliğlere uyulması ve ticari bilanço zihniyetinin geliştirilmesi Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Akademisyenler ve Meslek Odaları arasında tartışma zeminleri oluşturmuştur.

Uygulayıcılara daha detaylı değerlendirme ilkeleri verilmesi gerekmektedir. Yazar, meslek odalarının yasal yönlendirmeler oluşturulmasına katkılarının daha fazla olması görüşündedir. Enflasyon problemi nedeniyle 29 no.lu IAS'ı (yüksek enflasyonlu ülkelerde raporlama standartı) uygulanmalıdır. Konsolidasyon işlemleri yakın bir gelecekte hukuken düzenleme altına alınmalıdır. Bu yasa Equity yöntemi ve hisseye göre konsolidasyon yöntemi ekonomik bütünlük kuramına göre yapılmalıdır.

Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDES), MSUGT'nin önemli ilaveler için yeniden ele alınmasında büyük önem taşıyacaktır.

NOTLAR:

¹ Karayalçın, Y.: Muhasebe Hukuku, Ankara, 1988, s.8 v.d.

² Poroy, S./Tekinalap, Ü./Çamoğlu, E.: Ortaklıklar Hukuku ve Kooperatif Hukuku, 4. bası, İstanbul 1988, s.10.

³ Burada Vergi Usul Kanunu, özellikle Vergi Bilançosu hazırlanmasındaki değerlendirme hükümlerini içermektedir.

⁴ Son bahsedilen üç Kanun 50'li yılların sonları, 60'lı yılların başlarında oluşturulmuştur.

⁵ Bilginoğlu, F.: Türk Muhasebe Hukuku'nun Kavramsal Çerçevesi, İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Dergisi, II, 1996, s.95.

⁶ Pekdemir, R.: Maliye Bakanlığı Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Aksaklıklar, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, Yayın no: 16, I. Türkiye Muhasebe ve Denetimi Sempozyumu, Klassis Hotel, 6-8 Nisan 1995, s. 120.

^a Almanya'da Muhasebe işlemlerinin düzenlendiği yasa da (Handelsgesetzbuch-Ticaret Kanunu) söz konusu bu uygulama düzenlemeleri ile birlikte konsolidasyon işlemleri de düzenlenmiştir.

⁷ Konsolidasyon 1992 SPK tarafından 1992 tarihinde düzenlenmiştir fakat AB 7. Yönergesine ve Alman Ticaret Kanunundaki (§§ 290-315) düzenlemelere karşın uygulama farklılığı taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, şirket tarafından varlık ve mali durum konusunda açıklamalar yapılmasının, bu tebliğe uygun hazırlanmış konsolide mali tablolara dayalı bilgilerden verilmesi zorunluluğundandır. Bu nedenle uygulamada bu tür bilgilerin kamuya açıklanmasından kaçınılarak konsolide mali tablolar hazırlanmamaktadır. Bu konuda: Ülker, M.S.: Tartışma katılımı. II. Türkiye Muhasebe ve Denetimi Sempozyumu, İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası, Side, 3-7.4.1996 (yayınlanıyor).

⁸ Muhasebenin Temel Kavramları ve Tekdüzen Hesap Planı, "Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği", Türmob (Union of Chambers of Certified Public Accountants of Turkey) No: 18, s.8 vd.

^b Alman Ticaret Kanununda bu prensipler daha detaylı açıklanmıştır.

⁹ Almanya'da olduğu gibi bir faaliyet raporu kapsamında değil, bunun yerine Bilanço ve Gelir Tablosu dipnotları olarak ek bilgi (Anhang) listesi oluşturulmuştur.

^c Almanya'da faaliyet raporu içerisinde mali tablolara ilave açıklayıcı raporlar olarak, durum raporu (Lagebericht) ve ek bilgi dipnotları (Anhang) hazırlanmaktadır.

¹⁰ 1995 Yılı için bu büyüklük kriterleri: Bilanço toplamı>200 Milyar TL, Net Satışlar>500 Milyar TL

^d Almanya'da ayrıca Satışların Maliyeti Tablosu düzen-

lenmemekte, Gelir Tablosu içinde iki farklı yöntemle göre (Gesamtkostenverfahren ve Umsatzkostenverfahren şeklinde) bu bilgiler oluşturulmaktadır.

^e Almanya'da kamuya açıklanan bilanço değerleri net değerler olarak gösterilmektedir.

¹¹ Alternatif olarak Brezilya'da olduğu gibi cari değer yöntemi düşünülebilirdi. Bu işlemde işletmeler aktiflerinin yeniden değerlemesini kendileri yapmaktadır. Yayınlanan katsayının bütün işletmeler için tek bir oran olma yapısına karşılık, fiyat yapılarında işletmelere özel aktif kalemlerin toplam iktisadi değerlerdeki fiyat hareketlerinden daha farklı olabilir.

¹² 1995 Yılı için bu değerlendirme katsayısı %99,5'dur.

¹³ Büyüklük kriterleri her yıl enflasyon oranının uygun oluşturulur ve bir önceki yıl satış tutarlarına dayanmaktadır. 1996 yılı için bu büyüklük kriterleri: ticari işletmelerin alışları 3 Milyar TL.yı, satışları 3,6 Milyar TL'yi aşmayanlar, Hizmet işletmelerinde gayri safi satış hasılatı 1,5 Milyar TL'yi aşmayan ve her iki faaliyeti birlikte yürüten işletmelerde 3,6 Milyar TL'yi aşmayan satış hasılatı olanlar şeklindedir. 1996 Ocak ayının kur değeri 1 DM=42.00 TL.

¹⁴ 10 no.lu dipnot değerleri

¹⁵ Enflasyon nedeniyle farklılaşan nominal değerlerin zamansal karşılaştırabilirliğinin bilgi verici yönü zarar görmektedir.

¹⁶ Hisselerini borsaya kote ettirmiş sermaye şirketleri vergi ve yasal yedekler ayrıldıktan sonraki kârın en az yarısını dağıtmak zorundadır.

¹⁷ 13 Haziran 1989'da Muhasebe Meslek Yasası (3568 Sayılı Yasa) kabul edilmiştir. Yetki ve sorumluluk açısından meslek; Serbest Muhasebeci, Serbest Mali Müşavir, Yeminli Mali Müşavir olarak tanımlanmıştır.

¹⁸ Bkn. dipnot 10.

¹⁹ Bu uygulamanın kritize edilmesi, *Türker, M.*: 3568 Sayılı Kanunun Meslek Örgütleri açısından İncelenmesi; Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası, No: 16, I. Türkiye Muhasebe ve Denetim Sempozyumu, Klassis Hotel, 6-8 Nisan 1995, s. 32 vd.

²⁰ Muhasebe ilkelerine ters düşmemek kaydıyla yönetim muhasebeci amaçları için kullanılabilir.

²¹ Aktif toplam 25 Milyar TL.'yi veya net satışları 50 milyar TL.'yi aşan işletmeler.

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI

Genişletilmiş 5. Baskı

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi

İşletme İktisadi Enstitüsü - Avcılar

Tel: (0212) 590 14 27

Fax: (0212) 591 99 78

KÜÇÜK İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

GİRİŞ

Ülkemizde büyük işletmeler rekabet güçlerini artırabilmek için ürün/hizmet sunma süreçlerinde, uygun fiyat ve zamanında teslim gibi kalite parametreleri doğrultusunda, stratejik hedeflerini yeniden gözden geçirip, gerekli planları yaparak bunlara uygun çalışmaktadırlar. İşletmeler kendi çalışma yöntem ve davranış alışkanlıklarını gözden geçirmek ve gerekli ise değiştirmek zorunluluğunu duymaktadırlar. Çünkü, rekabet edebilmenin temel şartının, müşteri memnuniyeti; yani kalite olduğu tüm dünyanın kabul ettiği bir gerçek haline gelmiştir. İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip, yetkilendirilmesini ve ekip çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi işletme faaliyetlerinde daha iyi sonuçlar elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla maliyet düşürülmekte, çalışanların ve müşterilerin tatmini gibi belirli iyileşmeler sağlanmaktadır. Bu durumda küçük işletmelerin de rekabetçi ortama ayak uydurabilmeleri ve kendi iş alanlarını genişletebilmeleri için işletmenin bütün işlemlerinde, ürünlerinde ve hizmetlerinde devamlı gelişimi öngören bir felsefe olan Toplam Kalite Yönetimi'ne ihtiyaçları vardır.

Ülkemizdeki işletmelerin %99.5 u olan, %59 istihdam oranı, yatırım ve üretimdeki %30-40'lık

Yard. Doç. Dr. Çiğdem DİKMEN

İ.Ü. İşletme Fakültesi

payı ve toplam ihracatın %8.5 unu gerçekleştiren KOBİ'ler, yerli anasayının ve Türkiye pazarına girecek olan yabancı yatırımcı firmaların gerçek yardımcı sanayisi olabilmek için, üretiminde ve hizmet sunumunda müşterisinin istek ve beklentilerini karşılamak zorundadır. Çünkü girdi olacak kendi ürünü/hizmeti anasayının nihai ürün kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle, KOBİ'ler bir yandan müşterinin zorlaması, diğer yandan da rekabet koşullarının ağırlaşması ile kalite düzeyini yükseltmek, kendi koşullarına uygun bir kalite güvence sistemi kurmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla pazar payını artırmak isteyen işletmeler için kalite güvence sistemi kurmak, ürün ve hizmetlerinde sürekli gelişmeyi sağlamak; yani Toplam Kalite Yönetimi'ni stratejik bir işletme hedefi olarak kabul etmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Ölçeği ne olursa olsun tüm işletmeler için ürün ve hizmetlerinin kalitelerinde kalıcı ve sürekli gelişmeyi sağladıklarını müşterilerine kanıtlamak zorunluluğu rekabeti sağlamanın ön koşulu olarak kabul edilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi konusunda bazı küçük işletmeler birlikte çalıştıkları ana sanayinin desteğini alırken, bazıları da KOSGEB ya da kendi imkanları ile sistem kurma çalışmalarına başlamışlardır. Çünkü, değişimi gerçekleştiremeyen KOBİ'ler varlığını sürdüremeyecek ve pazardaki yerini, küreselleşmeyi ve değişimi başaran işlet-

melere bırakacaktır.

Çalışmamızda Toplam Kalite Yönetimi'nin fikirleri ve tekniklerinin incelenmesi yerine; Küçük İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi'nin önemi ve bu süreçteki anahtar unsurlar üzerinde durulmaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) NEDİR?

Kalite Yönetimi, geniş anlamda yeni bir işyeri kültürü ve yeni üretim yöntemleri olarak görülebilir. Kaliteyi sağlama ve güvence altında tutma işlemleri, geçmişte klasik anlamda Kalite Kontrolü diye tanımlanırken, günümüzde Kalite Güvence Sistemi, Toplam Kalite Yönetimi gibi kavramlarla anılmaktadır. Kalite Yönetimi işletmede çeşitli departmanlar tarafından gerçekleştirilen çıktının, tüketicinin istek ve beklentisinin karşılanmasını sağlayan kalite geliştirme, koruma, sürekli iyileştirme kavramlarını içeren çabalar topluluğudur. (Armand. V. FEIGENBAUM s.3) Bir başka tanıma göre; TKY, bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün ve faaliyetlerinin tümünde insan davranışlarında, süreçlerde, uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette; yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim ve değişimi esas alan felsefedir. (Z. AKAL, s.85) Dolayısıyla TKY yöneticileri kalite odaklı ve müşteri yönelimli bir organizasyonel kültür yaratmaya ve sürekli olarak daha iyiyi aramaya teşvik eden kurallara dayanan, ürün ve hizmetlerde devamlı gelişimi öngören bir yönetim felsefesidir (E. BENMISON, s.593) ve aşağıdaki prensipleri içerir:

*Organizasyondaki tüm çalışanlar müşteriye hizmet veren veya girdileri temin eden bir aşamada görev alır

*İşlem ve ürün geliştirme devamlı olmalıdır

*Sistematik ölçüm ve analiz teknikleri kullanılmalıdır

*Bütün çalışanlar ürün ve işlem geliştirme faaliyetine katılmalıdır

*İşlemlerdeki gelişme ürünlerdeki gelişmeyi sağlamalıdır

*Ekip çalışması gelişmelerin bir aracıdır

*Müşteri tatmini yönlendirici kuvvettir (A. BROWN, s.67).

Yukarıdaki tanımlarda genellikle bir cümle ya

da paragrafta açıklanan TKY stratejileri ve araçları organizasyonun şekline ve fikirleri uygulanan kişiye göre değişir. Ancak değişmeyen; müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.

KÜÇÜK İŞLETMELERDE NEDEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İHTİYAÇ VARDIR?

Küçük işletmelerin, rekabetin zor olduğu günümüzde ortama uyum sağlayabilmeleri ve faaliyet alanlarını genişletip, geliştirebilmeleri için TKY'ne ihtiyaçları vardır. Rekabetin arttığı ortamlarda müşteri memnuniyetinin artırılması için yapılan çalışmalarda TKY'nin bir parçası olan sürekli süreç iyileştirmeleri yer almaktadır. Bu aşamada müşterilerin kim olduğu ve ne istediği sorularını işletmenin yanıtlaması gerekmektedir. Burada müşteriler gerçek anlamda alıcıları, çalışanları, tedarikçileri dolayısıyla işletme ile yakından ilgisi olan kişileri kapsamaktadır. Müşteri memnuniyetinin en önemli unsuru olan müşterilerin isteklerini belirlemek ve o isteklere uygun çalışmalar yapmak işletmelerin başarılı olabilmesi için gerekli olmaktadır. Müşteri memnuniyeti bir işin uzun ömürlü olabilmesi için en kritik noktayı oluşturmaktadır. Bu özellik bir müşteri kaybının bile çok önemli olduğu küçük işletmeler için anlamlı hale gelmektedir. Ayrıca TKY'nin avantajları arasında yer alan gelişen ürün kalitesi, artan verimlilik, azalan israf ve hatalar, maliyetin azalması, daha iyi hizmet, artan iş bilgisiyle beraber çalışanların daha fazla iş tatmini duyması gibi konular TKY'nin küçük işletmelerde de çok gerekli olduğunu göstermektedir.

Ancak, özellikle küçük işletmelerde tüm çalışanların TKY'nin önce felsefesine ve yararlılığına inanması gerekliliği, yöneticinin tüm konularda söz sahibi olduğu bu işletmelerde oldukça sorun yaratacaktır. Çünkü, kalite yönetimi uygulamasının başarıya ulaşmasında en önemli konu alışkanlıkların değişmesi olmaktadır. Sürekli gelişmeyi öngören yeni kültüre adapte olmakta zorlanan oto-

riter yöneticilerin değişimi uygulayacak kişiler olarak özellikle (A. BROWN, s.72) kendilerinin değişimi anlaması ve değişmesi gerekmektedir. Ülkemizde özellikle işletme sahibinin aynı zamanda yöneticilik görevini üstlendiği küçük işletmelerde yöneticilerin Toplam Kalite felsefesine uyum sağlamada zorlanması ve kriz anlarında eskiye dönme eğilimi değişimin gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. Değişim pazarda kalabilmenin anahtar faktörü olmaktadır. Bu nedenle işletmeler çalışanların katılımını ve ekip çalışmasını kurum kültürünün bir parçası haline getirmek ve yaratıcılıklarını kullanarak çeşitli yöntemler geliştirmek zorundadır. Yeni yönetim kültüründe ortaya çıkan konuların, eski sistemlerin gözden geçirilmesi, ilişkilerin tartışılması ve önlemlerin alınması gerekmektedir. Böyle bir uygulama yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunacak, yeni değerlerin işletmeye yerleştirilmesine ve yaşama geçirilmesine olanak sağlayacaktır. Bunun için işletmede, vizyon belirlenmeli ve paylaşılmaya çalışılmalı, amaç birliği sağlanmalı, sorumluluk tam anlamıyla üstlenilmeli ve her düzeyde yetkilendirme gerçekleştirilmelidir. Dolayısıyla çalışanların başarı hedeflerinde söz sahibi olması, çalışanların takdir edilmesi, çalışan olma bilincinin geliştirilmesi ve işletmenin sürekli öğrenme anlayışı içinde olması gerekmektedir. Bu arada gözden kaçırılmaması gereken bir diğer konu da işletmenin müşteri tarafından yönlendirilmesine olanak tanınması olmaktadır. (KALDER, s.63) Bu uygulamalar kültürel değişimi gerektirmektedir. Ancak, değişim sürecinde hem yöneticilerin hem de uygulayıcıların eski alışkanlıklarından vazgeçmesi kolay olmayacağı için zorluklarla karşılaşılacaktır. Kalite konusunda bilinen gerçekleri öğrenmek yeterli olmakta, eski alışkanlıkların terkedilerek bilinenlerin uygulamaya koyulması gerekmektedir. Küçük işletmelerde organizasyon yapısının sadeliği ve çalışan sayısının az olması, biraraya gelmeyi ve ortak kararlar almayı kolaylaştıracak ve değişime uyum süresini kısaltacaktır.

Ülkemizde de artık küçük işletmelerimiz yöresel pazarlara hitap etmek yerine, global bir bakışla dünya pazarlarına yönelmeli ve diğer ülkeler-

deki işletmelerle rekabeti göğüsleyebilmek için ülke insanlarıyla birlikte, diğer ülke insanların istek ve beklentilerini doğru teşhis edebilmelidir. O halde ürün geliştirme süresi uzun, tasarım giderleri fazla, satış sonrası hizmetleri zayıf olan işletmelerin pazar payı düşeceği için ayakta kalabilmenin ön koşulu olan kalite konusunda bir an önce harekete geçmeleri gerekmektedir. Bunun için yüksek kalitede ürün/hizmet üzerinde yoğunlaşmak, gelişmiş teknoloji kullanmak ve piyasa lideri olmayı hedeflemek gerekmektedir. Bu durumda kalite, işletmeler için önceden belirlenen hedeflere ulaşmada önemli fırsatlar yaratmaktadır. Bu şekilde, kalite üzerinde yoğunlaşarak her işletmenin daha yüksek kar elde etmesi mümkündür. (I. M. PEKDEMİR, s.6) TKY bu amaçlara ulaşmayı sağlayan bir yöntemdir. (A. BROWN, s.69) Aslında müşteri memnuniyetinin sağlanmasını, süreç yönetimini, sürekli ilerlemeyi, ekip çalışmasını ve inisiyatif kullanmayı teşvik edici sistematik bir yöntem olan TKY bu 5 anahtar elemanla daha anlamlı hale gelmektedir. (T. EHRESMAN, s.2) Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde bu unsurlar üzerinde durulacaktır.

Müşteri Memnuniyetini Sağlamak

TKY'nin müşteri odaklı ve sürekli kalite iyileştirmeye dönük stratejik ve sistematik bir yaklaşım olduğunu söylediğimizde, işin başarılı olması için müşteriye ihtiyaç olduğu ve daha fazla müşteri elde edebilmek için müşteri memnuniyetini sağlamanın gerekliliği çok açık bir şekilde görülmektedir. İşletmenin en önemli varlığı müşterileridir. Müşterisi olmayan işletme için kar veya zarardan söz edilemez. Bu nedenle müşterilerin memnun edilmesi işletme için en önemli konuların başında gelmektedir. Müşteri memnuniyeti için kalite, zamanlama, iletişim ve işbirliği, güvenilirlik konularına özellikle dikkat etmek gerekmektedir.

Aşağıda küçük işletme sahibinin müşteri memnuniyetini sağlama konusunda nerede olması gerektiğini gösteren bir tablo yer almaktadır.

Müşteri Memnuniyeti

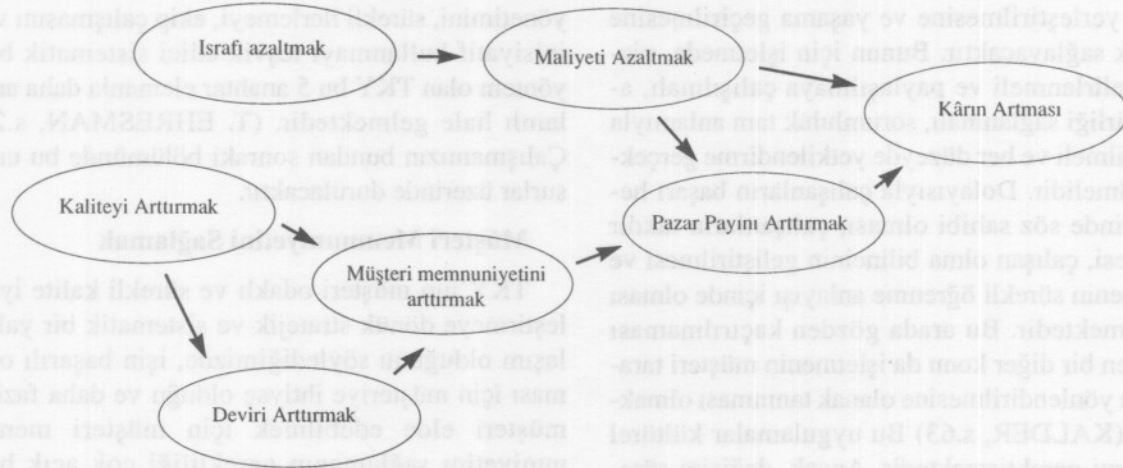
Klasik düşünce

Biz müşterilerimiz için en iyi olanı biliyoruz	yerine
Memnuniyet derecesi, memnun edilememiş müşterilerin sayısının azalmasıyla belirlenir	“
Müşteri servis departmanı müşteri memnuniyetini sağlamaktan sorumludur.	“
Eğitimin temeli güleryüzlü olmak ve problem çözmektir	“
Müşteri memnuniyeti bir program dahilinde yönetilir	“
Prosedür organizasyona uygun olacak şekilde uygulanır	“
Kararlar fiyatlara, geri ödemeye ve bütçeye göre alınır	“

Müşteri memnuniyetini esas alan düşünce

Biz müşterilerimiz hakkında asla yeterince bilgiye sahip değiliz.
Memnuniyet müşteri beklentisi anlamak ve müşteri beklentisini aşmak anlamına gelir
Müşteri memnuniyeti herkesin sorumluluğundadır.
Eğitimin temeli müşteri beklentilerini tespit etmektir
Müşteri memnuniyeti bir işletme felsefesidir
Müşteri uygunluğu tüm prosedür ve uygulamalarda araçtır
Kararlar memnun müşteriye göre alınır

Tablo 1 (T. Ehresman s.4)



Şekil 1: Kalite/Kâr Zinciri Oluşumu (Ehresman s.12)

Müşteri ile güvenilir bir işbirliği kurulduğunda, müşteri işletmenin sunduğu ürün/hizmete pazardaki diğer ürün/hizmetlerden daha fazla para ödemeye hazır olacaktır. Dolayısıyla bu durum işletmenin karlılığını doğrudan etkileyecektir.

TKY ile hatasız ürün ve hizmet gerçekleştirildiğinden dolayı sürekli müşteri tatmini sağlanarak müşteri kaybı önlenilebilecektir. Dolayısıyla müşteri kaybı olmaması ve yeni müşterilere sahip olma imkanı ile pazar payı artabilecektir ve yeni iş

imkanları oluşabilecektir.

TKY işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflediğinden, her aşamada oluşumu söz konusu olan hataları önler. Hataların önlenmesiyle kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler v.b. ortadan kaldırılır. Bunu takiben maliyetler düşer ve müşteri beklentileri tam olarak karşılanır. (İ. KAVRAKOĞLU, s.9) Öte yandan TKY uygulamasından sonra

maliyetlerde tasarruf sağlanacağından, düşük maliyetlerle gerçekleştirilen üretim küçük işletmelere maliyette avantaj sağlayacaktır. Tüm bu olumlu gelişmeler işletmenin karına etki yapacak, karın daha çok artmasını sağlayacaktır.

Sürekli Proses Geliştirme (Continous Proses Improvements) ve Süreç Yönetimi

TKY'nin en önemli ilkelerinden biri sürekli gelişmedir. Bu kavram içinde büyük veya küçük iyileştirmeler diye bir ayırım yoktur. Amaçlara ulaşabilmek için işletme sistemi içindeki tüm alanların, faaliyet ve süreçlerin sistematik bir şekilde gözden geçirilmesi, sorgulanması ve iyileştirmeye yönelik yönetilmesi gerekmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesinde amaç, kayıpların azaltılması, sürecin basitleştirilmesi, sürecin kısaltılması ve standardizasyon olmaktadır. (T.EHRESMAN, s.12)

Sürekli gelişmenin rakiplerle aradaki farkı hızlı bir şekilde kapatılmasını sağlayacak şekilde yapılması, hatta rakiplerin de geliştikleri düşünüldüğünde, onların gelişme hızının çok ötesinde, alanında en iyi olmayı hedeflemek gerekecektir. (KALDER s.299) Rekabet gücünü artırmanın temelinde sürekli gelişme yatmaktadır. Sürekli gelişmenin işletmeye sağlayacağı yararlar arasında işletmenin bütün faaliyetlerinin zevkle yapılması ve işletmeye canlılık gelmesi, toplum amaçlarının ve hedeflerinin aynı noktada toplanması, departmanların kendi işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütmesi, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin yükselmesi, bunu takiben motivasyonun artması ve nihayet verimlilik ve diğer temel rekabet unsurlarının daha hızlı bir şekilde gelişme göstermesini (İ. KAVRAKOĞLU, s.111) sayabilmekteyiz.

Fonksiyonel birimler yerine süreç yönetimi, fonksiyonlar yerine süreçler etrafında organize olmayı sağlar ve gereksiz kontrol işlemlerini ortadan kaldırır. Süreç yönetimi sürekli iyileştirme; sürecin anlaşılmasıyla başlar, süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi kontrol edilebilir ve rekabet edilebilir olması için uygulanır. Süreçlerin yönetimi organizasyondaki lider tarafından gerçekleştirilecektir. Burada işletme dışından gelen hedefler

kullanılır. Farklı becerilere sahip kişiler belirli görevleri tamamlamak üzere biraraya gelirler. Bilgi doğrudan ihtiyaç duyulan bölüme gider. Kaliteli personel sayesinde üstlere danışılmaya ihtiyaç duyulmadan doğrudan çalışanlar tarafından inisiyatif kullanılarak sorun çözülür. Bilgi ve görevler sürekli değişim halindedir. Süreç yönetiminde bizzat işi yapanların önerileri ile işlerin sürekli ve küçük değişikliklerle geliştirilmesi esas olduğundan çalışanların hedeflerine ulaşması için, uygulamaların hatalara yol açmayan iş akışı ile desteklenmesi gerekmektedir.

Ekip Çalışması

Günümüzde yeni organizasyon yöntemlerinin geliştirilmesinde ilk adım ekip çalışmasının öne çıkarılmasıyla atılmaktadır. Farklı bilgileri en etkin biçimde biraraya getirebilmek için ekip çalışmalarından yararlanılmaktadır. Karşılıklı diyaloglar, ekip içindeki tartışmalar ekibin yaratıcı olmasını ve birlikte öğrenerek daha gelişmesini sağlamaktadır. (P. M. SENGE, s.237) Böylece ekip çalışması ile, kişilerin tek başına sahip oldukları yaratıcılıktan daha fazlasının elde edileceği düşünülmektedir. (E. S. BROWNER, R. C. PREZİOUSİ, S.182) Çünkü ekip çalışması, tüm sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmek, organizasyonun farklı fonksiyonlarında farklı algılara sahip kişileri ortak bir amaca ulaştırmak ve bu kişilere gelişme fırsatı sağlayacak bilgi ve kişisel özellikleri kazandırmak için uygulanmaktadır. Ekip, bireylerin grup olarak bir veya birden çok ortak süreçlerde beraberce çalışmalarından oluşur. Katılımcıların hepsi aynı departmandan olabilir, birkaç departmanı temsil edebilir veya tedarikçiyi ya da müşteriyi içine alabilir. Önemli olan ekibin etkin çalışmasıdır. Etkin ekip çalışması ise herkesin farklı fikirleri ve bakış açılarını iyice değerlendirmeleri ve ekibe katkıda bulunmaları ile sağlanır. Bu konuda Beyin Fırtınası yöntemi ekip elemanlarına yardımcı olacaktır. (J. SHEA, D. GOBELİ, s.74) Beyin Fırtınası, çok sayıda fikir üretilmesi ve çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkarılması için kullanılan bir teknik olduğundan, herkesin fikrini rahatça söylemesine katkıda bulunur. Etkili takımlar fikir birliği üzerinde anlaşır-

lar. Fikir birliği herkesin aynı görüş üzerinde anlaşmasıyla sağlanır. Herkesin kendi fikir ve görüşünü söyleme hakkına sahip olması ve farklı düşünceleri dinleyerek, tümüyle aynı fikirde olmasalar bile kabul ederek desteklemesiyle, ekipler işletmelerin sorunlarını kendileri çözdüklerinde, çözümlerin işe yarayacağını ispatlamak için, bütün gayretleriyle çalışmaktadırlar. Burada bireylerin başarısından çok tüm ekibin başarısı önem kazanmaktadır. Bu nedenle işletmelerde kalite kültürü esasları ekip çalışması ile desteklenerek işletmenin başarıya ulaşması sağlanmalıdır.

Küçük işletmelerde ekip toplantılarının organize edilmesi önemli bir konudur. Oluşturulacak ekibin, ekip yönetimi eğitimi alması ve genel olarak eğitilmiş kişilerden oluşturulması gerekmektedir. Ancak, küçük işletmelerde eğitim için zaman ve kaynak ayırılmaması bu işletmelerin önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle küçük işletmelerde çalışanların ekip oluşturma yetenekleri, en az eğitim kadar, önem kazanmaktadır. TKY'ne başlamadan önce küçük işletmeler için özellikle ekip liderlerinin ve yöneticilerinin iyi eğitilmiş olmalarına gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir. Aksi halde yöneticiler karşılıklarına çıkan problemleri çözmeye başarılı olamayacaklardır.

İnisiyatif Kullanımı

İşletmelerde açıklık ve güven ortamı sağlanabilirse, çalışanların birbirine güveni artırılıp, korku azaltılırsa, yetki devri sağlanırsa çalışanlar daha açık olabilecek, daha fazla risk alabilecek, hiyerarşinin dışında yaratıcılıklarını işletmenin gelişme hedefleri doğrultusunda yönlendirebileceklerdir. Çalışanlar bireysel yaratıcılıkla birlikte grup yaratıcılığının oluşturacağı sinerji ile ortak gelişme hedefleri doğrultusunda ürünler meydana getireceklerdir. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi eğitimle desteklenmeli ve kalite yönetimi ilkeleri hakkında bilinçlendirme eğitimi verilmelidir. Daha sonra ise özel beceriler konusunda eğitim sürdürülmelidir. Bu şekilde eğitilerek yetkiyle donatılan çalışanların kalite geliş-

mini sağlayacak değişiklikleri yapabilmeleri mümkün olabilecektir (F. A. STASİOWSKİ, s.337). İşletmede kurulacak sistemle yaratıcılığın ortaya çıkması sağlanmalı, yaratıcı fikirlerin yöneticilere ulaşması sağlanmalıdır. Ülkemizdeki o-tokratik yapı nedeniyle bunu sağlamak yöneticilere düşmektedir. Bu konuda küçük işletmeler diğer işletmelere göre avantajlı sayılabilmektedir. Yöneticinin liderlik özelliği de taşımakta olduğu küçük işletmelerde amaç birliğinin sağlanması, çalışanların başarı hedeflerinde söz sahibi olması ve uzlaşma ortamı sağlanması daha kolay gerçekleşmektedir.

Küçük işletmelerde çalışan sayısının az, faaliyetlerin sınırlı olması çalışanlara bütünü görme fırsatı vermekte ve elde edilen başarının gururunun paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla işi sahiplenme ve işe katkıda bulunabilme daha kolay sağlanabilmektedir. İşe sahiplenme kalite sürecinin temelini oluşturduğundan her düzeyde ve her faaliyette, tüm çalışanların işi sahiplenmeleri gerekmektedir. Bu sahiplenmeyi harekete geçirebilmek için üst yönetimin bütün işletmeyi olumlu yönde etkileyecek ve vizyon oluşturabilecek lider yöneticilere ihtiyacı vardır. Kişisel kalite, sorumluluk, bağlılık, çalışan olma bilinci olmaksızın, bir işletmenin başarılı olması olanaksızdır. Bu arada çalışanın kalitesinin ekibe, departmana ve işletmenin ürününe yansiyacağı unutulmamalıdır. Dolayısıyla çalışanlar sürekli teşvik edilmeli, sürekli teşvik ve gelişmeyi sağlamaya yönelik bir liderlik anlayışıyla yönetilmelidir. Çalışanların yani kişisel kaliteyi sağlamaksızın toplam kalitenin sağlanması mümkün değildir. Bu konuda yöneticiler kullanılan inisiyatif sonucunda çalışanın başarılı olması durumunda, çalışanın istenilen sonuca ulaşmak için neler yaptığını diğer çalışanlara açıklamaması son derece teşvik edici olmaktadır. Bu şekilde takdir edilmek için çalışan aynı davranışı tekrarlayacaktır. (P. DRUCKER, s.00)

SONUÇ

Ülkemizde özellikle imalat sektöründeki küçük işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve

Kalite Güvence Sistemleri uygulanmaya başlamıştır. İleri görüşlü yöneticilerin ve küçük işletmelerle çalışan anasanayi işletmelerinin arzu ve baskıları ile başlayan bu çalışmaları zamanla küçük işletmelerin rekabeti sağlayabilmek için kendi arzuları ile yerine getireceklerine inanmaktayız. Günümüzde ürünün/hizmetin kalitesinin alıcının kararını etkilemede önemli bir faktör olması gerçeğini gözardı edemeyiz. Alıcı daha kaliteli ve güvenilir olan ekonomik ürün/hizmetlerin beklentisindedir. Bu yönde gelişen talebe cevap verebilmek için işletmelerin kaliteyi sağlama konusunda sürekli gayret içinde olmaları gerekmektedir. Ölçeği ne olursa olsun tüm işletmeler ürün/hizmetlerinin kalitelerinde kalıcı ve sürekli iyileşme sağladıklarının güvencesini her koşulda müşterilerine kanıtlamak zorundadır.

Günümüzün zorlu rekabet koşullarında pazardan pay alabilmek, dolayısıyla karını artırabilmenin yolu yüksek kalite düzeyindeki ürünü/hizmeti daha ucuza arz etmekten geçmektedir. Bu da ancak Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesini anlayan ve uygulayan işletme sahiplerince başarılabilecektir. Değişimi gerçekleştiren kadroların kurulması, bu kadrolara yaratıcı kişilerin getirilmesi, farklı görüş ve karşı görüş getirenlerin dinlenmesi ve en önemlisi eski alışkanlıkların unutulması gerekecektir. TKY stratejileri ve araçları organizasyonun şekline göre değişiklik gösterir. Ancak, ana operasyon teknikleri işlem geliştirme ekiplerini, analiz aşamalarını, problem çözme aşamalarını, işlem kontrolünü, sistematik müşteri bazlı planlamayı ve akış şemalarını içerir. Bunlarla birlikte TKY'ni başlatmak ve devam ettirmek için eğitim ve öğretim programlarını mutlaka hayata geçirmek gerekmektedir. Eğitimin TKY'nde bu denli önemli olması küçük işletmeler açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu önemli sorun aşıldığında TKY işverene daha fazla kar, mutlu ve kendine güvenen, yaratıcı çalışan ve memnun edilmiş müşteri grubunu kazandıracaktır.

Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesini anlayamayan, bu yaklaşımın gereklerini yerine getiremeyen, değişimi gerçekleştiremeyen küçük işletmeler varlığını sürdüremeyecek ancak küreselleşmeyi ve değişmeyi başaran işletmeler gelişebileceklerdir. Bu nedenle küçük işletmelerin büyük işletmeler yanında ayakta kalabilmeleri için yapılarına uygun, onları geliştirecek değişimleri bir an önce gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z., "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerleme Sistemleri", Toplam Kalite Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, MPM, 1995
- Barlow, J.M., Harvard Business Review, Vol 55, No 4 July-Aug 1997
- Benmison, E.M., "TQM İn The Academy a Rebellious Reading", Harvard Educational Review, Winter 1995, No 65
- Brown, A., Quality Management in the Smaller Company, Asia Pasific Journal of Quality Management, M-CB University Press, Vol 2, No 3, 1993
- Browner, e.s., R.C. Preziosi, Using Experiential Learning to Improve Quality, The 1995 Annual, Volume 1, Pfeiffer&Company, San Diego, 1995
- Drucker, P., Managing for the Future, 1990's and Beyond, New York, Truman Tolley Books, 1992
- Ehresman, T., "Small Business Success Through TQM", ASQC Quality Press Milwaukee, Wisconsin, 1995
- Feigenbaum, A.V., Total Quality Control, Mac Graw Hill, 1983
- Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1993
- Pekdemir, I.M., İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1992
- Shea, J., D. Gobeli, "TQM: The Experiences of Ten Small Business", Business Horizons, Vol 38, No 1, Jan-Feb, 1995
- Senge, P.M., The Fifth Discipline, The Art&Practice of the Learning Organization, Doubleday Dell Publishing Group Inc., New York, 1990
- Stasiowski, F.A., D.Burstein, "Total Quality Project Management for the Design Firm", John Wiley&Sons Inc., New York, 1994
- Tüsiad-Kalder, "5.Ulusal Kalite Kongresi, Siyasette Toplam Kalite", 1997

İMALAT DIŞI SEKTÖRLERDE HANDLING (MALZEME YÖNETİMİ) SÜREÇLERİNİN OUTSOURCING (DIŞ EDİNİM) YÖNTEMLERİ ve TURİZM SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

Dr. İbrahim PINAR

İ.Ü. İşletme Fakültesi

GİRİŞ

İmalat sektöründe üretim süreçleri birbirinden farklı iki süreç kesidinden oluşmaktadır. Bu süreçler “doğrudan imalat süreçleri” ve “malzeme yönetimi (materials handling)” süreçleri olarak isimlendirilirler. İmalat sektöründe yeralan işletmelerin üretim süreçlerinin, doğrudan imalat ve malzeme yönetimiyle ilgili kısımlarının belirlenmesi, hizmet sektöründe yer alan işletmelere göre nispeten daha kolaydır. Çünkü imalat işletmelerinde üzerinde çeşitli değişikliklerin gerçekleştirildiği çeşitli hammadde ve malzemeler, dönüşüm süreçleri sonunda fiziki bir ürün (mal) haline dönüştürülmektedir. Oysa hizmet işletmelerinde üzerinde değişiklik yapılan girdi insandır ve bu durum hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen temel ve yardımcı süreçlere önemli miktarda bir belirsizlik katmaktadır. Bununla birlikte hizmet işletmelerinin zorunlu biçimde yaygınlaşmasına bağlı olarak, daha kapsamlı ve detaylı incelenmeleri gerekmektedir. Ayrıca günümüzde gelişen küreselleşme eğilimlerine paralel olarak, ürün kalitesinde artışla birlikte maliyetlerde tasarruf yaratılması gereği tüm işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmeleri için de büyük önem taşımaktadır. Bu durum ise, imalat sektöründe yeralan işletmelerin yanısıra hizmet işletmelerinin de daha ayrıntılı ve sistemati-

tik bakış açılarıyla çözümlenmeleri gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Bu görüşlerin doğrultusunda aşağıdaki çalışmada, hizmet işletmelerinin çok fazla üzerinde durulmayan handling süreçlerinin anlaşılabilmesine ve bu süreçlerin daha kaliteli ve etkin biçimde gerçekleştirilmesine olanak sağlayan outsourcing uygulamalarının çözümlenmesine, hizmet sektöründe yeralan seyahat acentaları örneği üzerinde durularak destek verilmeye çalışılmıştır.

1. Turizm Sektöründe Handling Süreçlerinin Yeri ve Önemi

Günümüzün gelişen iş hayatında hizmet sektörünün önemi gittikçe artmaktadır. Bu önemin en önemli göstergeleri olarak; milli gelirler içinde hizmet sektörünün payındaki ve hizmet sektörünün istihdam kapasitesindeki artışlar ile hizmet sektöründe yeralan işletmelerin, toplumsal yaşama ve iş hayatına getirdiği olumlu sosyo-ekonomik etkiler sayılabilir.

İmalat ve hizmet sektöründe yeralan işletmeler, aslında bu sektörlerin birbirinden ayrılmasına temel ölçüt oluşturan farklı teknolojik ve yapısal özelliklere sahiptirler¹. Öte yandan heriki sektör, birbirlerine olan karşılıklı bağımlılıkları açısından

ise, bir bütünün ayrılmaz parçalarını oluşturmaktadırlar². İmalat sektöründe yeralan işletmeler, satın-alma ve dağıtım açısından hizmet sektöründe yeralan işletmelere gereksinim duyarlar; hizmet sektöründeki işletmeler ise, yaşamlarını devam ettirebilmek için imalat sektöründe yeralan işletmelerin çıktıklarına gereksinim duymaktadırlar. Sonuç olarak imalat ve hizmet sektörleri, karşılıklı ve karmaşık ilişkiler çerçevesinde yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. Bu karşılıklı ve karmaşık ilişkiler ağının bütünleşik biçimde kavranabilmesi ve ilişkilerin daha etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için imalat süreçlerinin yanı sıra hizmet sektöründe yeralan süreçler üzerinde de yoğun biçimde düşünmemiz ve bu süreçlerin daha verimli gerçekleşmesini sağlayacak yeni yöntemleri geliştirmemiz gereklilik göstermektedir.

Yakın zamana kadar üretim yönetimi konuları ile ilgili ilke, prensip ve uygulamalar yaklaşık olarak tamamıyla imalat sektöründe yeralan işletmeler temel alınarak geliştirilmiştir. Oysa günümüzde yukarıda açıkladığımız nedenler ve hizmet sektörünün giderek artan önemiyle birlikte, hizmet sektörü işletmeleri için de yeni gelişmeler sözkonusudur. Bu çerçevede; bankacılık, sağlık, turizm gibi imalat dışı sektörlerde gerçekleştirilen faaliyetlere de “üretim prensiplerinin” verimli biçimde uygulanabileceği açık biçimde savunulmaktadır³. Bu görüşlerden hareketle, üretim yönetimi kapsamı içinde imalat sektörü bazında incelenen handling (malzeme yönetimi) süreçlerinin, hizmet sektöründe yeralan işletmeler için de incelenmesi gerektiği öne sürülebilir. Hizmet işletmeleri için **handling** konusunun kapsamı içinde, doğrudan hizmetin gerçekleştiği süreçler dışında kalan tüm işlemleri sayabilir ve bu süreçlere **doğaylı hizmet süreçleri** diyebiliriz.

Handling, kelime karşılığı kullanım alanı olarak daha çok imalat sektöründe yer alan işletmelerle özdeşleştirilmiş bir kavram olmakla birlikte; hizmet işletmelerinin daha ayrıntılı incelenebilmesi ve buna bağlı olarak ortaya konulacak çözümlerinin gerçekleştirilebilmesi için hizmet sektöründe yeralan işletmeler içinde üzerinde durulması gereken bir çerçeve kavramdır. Konuya ima-

lat işletmeleri için baktığımızda malzeme yönetimi süreçleri (materials handling), doğrudan imalat süreçleri diye adlandırılan; kullanılan hammadde ve malzemelerin özelliklerinin çeşitli şekillerde değiştirilerek, fiili imalatın gerçekleştirildiği süreçlerin dışında kalan faaliyetleri kapsamaktadır. Daha açık şekilde belirtecek olursak, imalat işletmelerinde yeralan üretim süreçleri boyunca, hammadde, malzeme ve yarı mamüller ile ilgili gerçekleştirilen taşıma, ambalajlama ve depolama faaliyetlerinin tümü malzeme yönetimi süreçleri olarak isimlendirilirler⁴. Toplam üretim maliyetleri içinde çok önemli bir pay tutan bu tür süreçler, imalat sürecinin bütünü içerisinde çeşitli aşamaları birbirine bağlayarak, sürecin sürekliliğini sağlamalarından dolayı üretim süreçlerinde kaçınılmaz şekilde yer almaktadırlar. Ancak malzeme yönetimi süreçleri, ürüne bir ek değer katmaksızın zaman kaybı ve maliyet artışı yaratmaları şeklindeki olumsuzluklarından dolayı, olabildiğince azaltılması gereken süreçlerdir⁵.

Hizmet sektöründe yeralan işletmelerde handling süreçleri; sağlık, eğitim, turizm gibi farklı alanlarda nitelik ve nicelik açısından farklı özellikler taşımaktadır. Hizmet sektörünün doğasının yansımaları olan bu durum sebebiyle, sektörün ilgili alanlarının ayrı-ayrı ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. Biz bu çalışmamızda turizm sektörü içinde yeralan işletmelerden biri olan seyahat acentaları örneği üzerinde odaklanarak, konuyu incelemeye çalışacağız. Çünkü turizm konusu, özellikle ülkemiz için taşıdığı tüm önemine karşın, hizmet sektöründe yeralan diğer iş kollarına kıyasla üzerinde bilimsel olarak en az durulan bir alanı temsil etmektedir.

Günümüzde turizm; ekonomik, sosyal ve kültürel etkileriyle toplumsal gelişme düzeylerinde kaydedilen ilerlemelerdeki olumlu rolü nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir çalışma alanıdır. Ayrıca, diğer pek çok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe gerçekleştirilen birçok faaliyet üzerinde yeterince durulmadan tasarlanması ve gerçekleştirilmesi durumunda, çevresel bozulma yaratması bakımından olumsuz etkileri de sözkonusudur⁶. Turizm sektörünün olumlu etkilerini

arttırabilmek ve olumsuz etkilerini de azaltabilmek için bu konular üzerinde ayrıntılı bilimsel çalışmaların önemli rolünün olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Diğer yandan, turizm sektörü içindeki otel, seyahat acentası, ulaştırma, restaurant vb. gibi farklı alanlarda gerçekleştirilen faaliyetlere bağlı olarak birbirlerinden çok farklı handling süreçlerinin varlığı sözkonusudur. Bu durum ise, bu farklı iş kollarının herbirinin ayrı-ayrı incelenmesini ve buna bağlı çözümlenmelerin ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır. Handling uygulamalarının incelenebilmesi bakımından seyahat acentaları, hizmet sektörüne üretim yöntemleri uygulamalarının uyarlanması konusunda cesaret verici bir çerçeve oluşturmaktadır. Ayrıca, günümüzde dünyanın gelişmiş ülkelerindeki yaygın işlem hacimlerine karşılık, ülkemizde seyahat acentalarının seyahat pazarından yalnızca %7'lik bir pay alabilmeleri ve gelecekte seyahat acentalarının alması gereken yüksek paylar düşünüldüğünde, seyahat acentalarının incelenmesi konuya ilginç bir boyut katmaktadır⁷.

“Handling”, kelime karşılığı olarak turizm sektöründe en genel anlamıyla “yer hizmetleri” anlamında kullanılan bir kelimedir. Konuyu daha belirgin bir çerçeveye sınırlandırıp, turizm sektörü içinde yer alan işletmelerden biri olan seyahat acentaları için ele alırsak, seyahat acentaları için “handling” konusunun kapsamı içinde sayılabilecek başlıca hizmetler şunlardır:

1. Ulaştırma ile ilgili hizmetler,
2. Kontenjan alımı işlemleri,
3. Diğer yer hizmetleri.

Aşağıda ayrıntılı biçimde açıklamaya çalışacağımız bu üç grup faaliyetin hepsi de, seyahat acentaları için **doğrudan hizmet süreçlerini** oluşturan “müşteriye yüzyüze satış ve rezervasyon işlemlerinin” dışında kalan **dolaylı hizmet süreçlerini** oluşturmaktadırlar.

1.1. Ulaştırma ile İlgili Hizmetler

Turizm sektörünün çatısını oluşturan iki temel unsurdan birini ulaştırma hizmetleri oluşturmaktadır. Turizm sektörünün “dinamik” unsurunu oluşturan **ulaştırma** hizmetleri, “statik” unsuru oluş-

turan **konaklama** ile ilgili hizmetlerin gerçekleştirilmesinde; turistlerin konaklayacakları ve gezip-görecekları yerler ile olan bağlantılarını sağlayarak, kaçınılmaz şekilde gereksinim duyulan hizmetleri sağlamaktadır⁸. Özellikle günümüzde git-tikçe yaygınlaşan ve toplumsal gelişme düzeyinde kaydedilecek ilerlemelerle daha da artacak olan “paket tur” uygulamaları ile birlikte ulaştırma hizmetlerinin turizm sektörü içindeki yeri daha da önem kazanacaktır.

Seyahat acentasının müşterilerinin, konaklayacakları bölgelere transferlerinin gerçekleştirileceği ulaşım araçlarının zamanında ve en uygun biçimde tedarik edilmesi ve ulaşım hizmetinin sağlanması, seyahat acentalarının dolaylı hizmet (handling) süreçleri içinde en önemli yeri tutan işlemleri oluşturmaktadır. Seyahat acentaları bu hizmetlerini, farklı durumlarda farklı biçimlerde gerçekleştirirler. Bu taşıma (transportation) hizmetinin, handling kapsamına giren uygulamaları şöyle özetlenebilir:

a) Doğrudan Ulaşım

Seyahat acentasının yolcularına sunduğu ulaşım olanaklarının topyekün ele alınıp gerçekleştirildiği, “çıkış noktası-tesis” ulaşımının kesintisiz biçimde yürütüldüğü ulaştırma hizmetlerini **doğrudan ulaşım** olarak isimlendirebiliriz. Bu durumda örneğin İstanbul çıkışlı yolcuların, planlanan zamanda belirli bir konaklama tesisine ulaşımaları paket program çerçevesinde, çıkış noktasından (İstanbul), konaklama tesisine (Antalya Kemer’de X Tesisi) dek gerçekleştirilir.

b) Basamak Noktalı Ulaşım

Ulaşım hizmetinin, “çıkış noktası-konaklamanın yapılacağı ana bölgeye transfer-tesis” üçlemesi biçiminde gerçekleştirildiği durum, ulaşımın sürekliliğinde bir ara noktada gerçekleşen kesinti nedeniyle **basamak noktalı ulaşım** diye isimlendirilebilir. Bu durumda örneğin İstanbul çıkışlı yolcuların, planlanan zamanda belirli bir konaklama tesisine ulaşmaları paket program çerçevesinde olmak üzere; çıkış noktasından (İstanbul), konak-

lamanın yapılacağı ana bölgeye (Örneğin Antalya merkezine) ulaşmaları ve buradan da büyük olasılıkla araç değişimi gerçekleştirilerek, ilgili yolcuların konaklayacakları farklı lokal bölgelerdeki (Kemer, Belek, Side v.b.) tesislere farklı ulaşım araçlarıyla taşınmaları yoluyla gerçekleştirilir.

c) Havayolu Temelli Ulaşım

Bu durumda, örneğin yine İstanbul çıkışlı yolcuların planlanan zamanda belirli bir konaklama tesisine ulaşmaları, İstanbul Atatürk Havalimanı - Antalya Havalimanı arasında hava yoluyla gerçekleştirilmesini takiben, ilgili handling uygulaması olarak, Antalya Havalimanı ile konaklama tesisi arasındaki kısmı karayolu vasıtasıyla gerçekleştirilir. Burada aynı uçaktan çıkan yolcuların, farklı tesislerde kalması sözkonusu olabilir. Bu durumda konaklama tesisleri arasındaki rotaya göre ya çok sayıda araç kullanılabilir, ya da rota uygunsuzsa aynı araçlarla aynı hat üzerindeki tesislere yolcuların dağıtımı gerçekleştirilir.

Seyahat acentalarının verdiği handling hizmetlerinin içinde en önemli paylardan birini oluşturan bu üç farklı tip taşıma uygulamasının herbirinin; planlama, yönetme, uygulama ve denetleme açılarından kendilerine özgü zorlukları vardır. Her biri değişik düzeylerde, fakat yoğun bir fiziki (otobüs, uçak), finansal (sermaye), insangücü (personel), teknolojik (ulaşım araçlarına yolcu blokajlarının bilgisayarla yapılması) kaynak kullanımını gerektiren pahalı süreçlerdir. Özellikle transferlerde kullanılacak otobüslerin tedariki ile, belirli organizasyon koşullarına zamanında, kaliteli ve temiz biçimde hazır bulundurulması ve uygun biçimde çalıştırılması özellikle önem taşımaktadır.

1.2. Kontenjan Alımı İşlemleri

Seyahat acentasının çalışacağı konaklama tesisinden "oda kontenjanlarının alınması" ve tarafların imzalayacağı "kontenjan sözleşmesinin" tamamlanmasına zemin oluşturulması işlemleri de, farklı bir grup handling uygulamaları olarak değerlendirilebilir.

Seyahat acentaları için yaşamsal önem taşıyan

oda kontenjanlarının alımı ve bu kontenjanları hukuki açıdan geçerli kılacak olan **kontenjan sözleşmesinin** imzalanması handling faaliyetleri içinde ayrı ve çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü aslında seyahat acentasının **stoğunu** oluşturan oda kontenjanları, seyahat acentasının iş hacmini ve dolayısıyla cirosunu ve karlılığını da doğrudan belirlemektedir. Yurdumuzda artan turizm hareketi ve tesislerimizin yüksek doluluk oranları gözüne alındığında, seyahat acentaları ne denli yüksek oda kontenjanlarına sahiplerse, bu durumun kendilerine o denli güç sağlayacağını açıklıkla söyleyebiliriz.

1.3. Diğer Yer Hizmetleri

Handling konusu kapsamında ele alınabilecek son grup faaliyetler ise "diğer yer hizmetleri" başlığı altında gruplandırılabilirler. Bu grup faaliyetleri içinde ise; taşıma hizmetlerinde görev alan transfer elemanlarının (host ve hostes), şöför ve yardımcıları ile konaklama tesislerinde görev yapacak rehberlerin tedariki, eğitilmeleri ve uygun giysilerle (üniforma) donatılmaları ilk planda sayılabilir. Ayrıca seyahat acentasının müşterilerinin konaklama tesisine girişleri (check-in) sırasındaki işlemlere yardımcı olunması, tesisteki rehberlik hizmetlerinin sağlanması, çevre tur ve gezilerinin organize edilmesi ile, müşterilerin seyahatlerine yönelik olarak karşılaştıkları tüm sorunların (konaklama, ulaşım vb. ile ilgili) giderilmesi, düzenli müşteri ziyaretlerinin - konaklama tesisinde - gerçekleştirilmesi, müşteri anketlerinin yüzyüze ve telefon aracılığıyla gerçekleştirilmesi ile konaklama tesisinden ayrılma (check-out) işlemlerine yardımcı olunması da bu grup içinde değerlendirilebilir. Bu faaliyetlere ek olarak catering (ikram servisi) hizmetlerinin verilmesi de, seyahat acentalarının handling süreçlerinin içinde önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca reklam, tanıtım ve halkla ilişkiler fonksiyonları ile ilgili faaliyetler de handling süreçleri içinde yer almaktadırlar.

2. Handling Süreçlerinin Dış Edinimi (Outsourcing)

Haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki ge-

lişmeler ile globalleşme eğilimlerindeki artışa paralel olarak organizasyonlar çevrelerindeki hızlı değişimlere cevap verebilecek esnek yapısal yöntem ve uygulamalara daha çok bağımlı olmaya başlamışlardır. Bu uygulamalardan biri olan outsourcing, en kısa karşılığıyla dilimizde “taşeronla çalışma” şeklinde kendine bir yer edinmiştir⁹.

Günümüzün iş hayatında outsourcing uygulamaları hızla büyüyen bir trend izlemektedir. Şirket içinde özel görev alanlarıyla ilgili gerçekleştirilecek faaliyetlerin, şirket dışında bu faaliyetler üzerinde uzmanlaşmış bir kuruluş aracılığıyla ve gerekli kalite standartlarına uygun biçimde yerine getirilmesine **outsourcing** (dış edinim) denilmektedir¹⁰.

İlk outsourcing uygulamaları günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır¹¹. Daha sonraları; maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla outsourcing uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlık günümüzde o denli ilerleme kaydetmişti ki, kuruluş amacı yalnızca outsourcing işlevi yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkmıştır. Çeşitli kuruluşların bilgi-işlem gereksinimlerini karşılayan donanım ve yazılım şirketleri bu konuda en çarpıcı örneği teşkil etmektedirler¹². Bu yolla örneğin bankalar kredi kartı işlemlerini dış şirketlere daha ucuz bir şekilde yaptırmakta ya da yönetim bilişim sistemlerinin kuruluşunu ve işletilişini yine dış şirketlere vererek, kendi asıl işleri olan bankacılık faaliyetleri üzerinde daha yoğun bir konsantrasyon sağlayabilmektedirler.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda önem ve yaygınlık kazanmasının temel nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler, kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu ko-

nularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakmak yolunu seçmeğe başlamışlardır¹³. Mal veya hizmet üretimi ile ilgili bazı işlerin başka işletmelere yaptırıldığı outsourcing uygulamaları, hem imalat hem de hizmet sektöründe yeralan işletmeler için sözkonusudur. Çünkü imalat sektörünün yanısıra, hizmet işletmeleri arasında da yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu durumun en önemli belirleyicisi olarak, hizmet sektöründe gerçekleştirilen süreçlere kütle üretimi ile ilgili uygulamaların uyarlanabileceği görüşünü örnek olarak verebiliriz¹⁴. Ayrıca günümüzde rekabette öne geçmenin en önemli koşullarından birisini “ürün kalitesi” oluşturmaktadır. Hizmet kalitesinin kendine özgü yöntem ve uygulamalar ile arttırılmasının, hizmet işletmelerine pazar koşullarında rekabet açısından bir güç sağlayacağı mutlak bir gerçektir¹⁵. Toplam kalite yöntemlerinden birini oluşturan outsourcing uygulamaları ise işletmelere bu konuda yeni olanaklar sağlayacaktır¹⁶.

Seyahat acentalarının temel faaliyetleri satış ve rezervasyon işlemleridir. Bu işlemlerin oluşturduğu doğrudan hizmet süreçleri dışında kalan handling (dolaylı hizmet) süreçlerinin outsourcing yöntemleri ile elde edilmesi sözkonusu olabilir.

2.1. Ulaştırma ile İlgili Hizmetlerin Dış Edinimi

Seyahat acentaları ulaştırma ile ilgili hizmetleri özkaynakları olan araçlarla ve kendi olanaklarını kullanarak gerçekleştirebilecekleri gibi, bir diğer aracı kuruluş aracılığıyla da gerçekleştirebilirler. Yakın zamanlarda yapılan bir araştırmaya göre, taşımacılık sektöründe aracı kuruluşların kullanılmasının en önemli nedeni, bu hizmetleri talep eden işletmelerde giderek yaygınlaşan outsourcing uygulamalarıdır¹⁷. Seyahat acentaları, paket turlarında müşterilerine sundukları çeşitli ulaştırma alternatiflerini dış kaynaklardan tedarik edebilirler. Bu durumda en çok karşılaşılan uygulama; otobüs, uçak gibi ulaşım araçlarının kiralanması yöntemidir. Böylelikle seyahat acentaları, ulaştırma konusunda uzmanlaşmış kuruluşun hizmetlerinden faydalanarak faaliyetlerini sürdürürken,

maliyet ve içgüçü tasarrufu sağlayabilir, doğrudan hizmet süreçleri üzerinde daha fazla durabilme olanağına kavuşabilirler. Ancak ulaştırma sektörünün tam gelişmediği koşullarda, aracı kuruluşların maliyetler ve kalite açısından olumsuz etkilerinin olabileceğini unutmamak gereklidir. Ayrıca tüm yatırım ve işletme maliyetlerine karşın, özellikle ülkemizde olduğu gibi gelişen seyahat pazarı koşullarında, ulaştırma araçlarına sahip olmanın, işletmelere rekabet açısından üstünlük sağlaması söz konusu olabilir. Ulaştırma hizmetlerinin öz kaynaklar aracılığıyla mı, yoksa dış edinim yoluyla mı gerçekleştirileceği yolunda verilecek karar, seyahat acentasının iç ve dış çevre koşullarının durumuna ve dolayısıyla seyahat acentasının gücüne bağlıdır.

Bir diğer kuruluşun sunduğu ulaştırma hizmetlerinden faydalanan seyahat acentaları, adı geçen bu diğer kuruluşa bir bedel ödeyeceklerdir. Bu hizmet aşağıda sıralayacağımız diğer handling uygulamalarının hiçbirini kapsamıyor, yalnızca taşıma hizmetini kapsıyorsa "parça başı" esasına göre (TL/yolcu, TL/araç) bir bedel (Ücret) ödenmesi sözkonusudur. Bunun aksine, aracı kuruluşun hizmetleri aşağıda sıralayacağımız diğer handling hizmetlerinin birçoğunu kapsıyorsa, bir **handling komisyonu** söz konusu olabilir. Handling komisyonu genellikle, seyahat acentasının konaklama tesisi ile yaptığı ciro üzerinden ve taraflar arasında üzerinde anlaşmaya varılan bir oran kullanılarak hesaplanır. Bu durum özellikle aşağıda 2. maddede belirteceğimiz, "kontenjan alımının seyahat acentası dışında bir diğer kuruluş tarafından gerçekleştirilmesi" durumunda sözkonusu edilir.

2.2. Kontenjan Alımı İşlemlerinin Dış Edinimi

Seyahat acentaları kontenjan sözleşmelerini kendi olanaklarıyla ya da bir aracı kuruluş veya şahıs kullanarak gerçekleştirebilirler. Seyahat acentası eğer pazara yeni girdiyse ve dolayısıyla henüz tanınmıyor ise, ya da yeni olmanın getirdiği olumlu imajdan yoksun olma durumunda bulunuyorsa, yani kısacası pazarda henüz bir güç sahibi değilse, kontenjan alımı işlemlerini 3. bir kişi ya da kuru-

luş aracılığıyla gerçekleştirebilir. Bu durum, yukarıda da belirttiğimiz gibi özellikle yeni kurulan seyahat acentaları için daha çok geçerli olan bir yöntemdir. Bu durumda pazara yeni giren seyahat acentası, 3. bir kişi ya da kuruluşa belirli bir bedel ödeyerek, bu 3. kişi ya da kuruluşun kendisine (seyahat acentasına) oda kontenjanı alma konusundaki avantajlarından (hizmetlerinden) faydalanabilir. İşte "handling komisyonu" diye nitelenen komisyon bu durumda söz konusu olur. Handling komisyonu; seyahat acentasının, konaklama tesisi ile imzaladığı kontenjan sözleşmesini oluşturmada yaptığı aracılık karşılığında, bu süreci izleyen konaklamaların gerçekleşmesini takiben seyahat acentasının sözkonusu (anlaşma kapsamındaki) tesislerle yaptığı cirosu üzerinden 3. kişi veya kuruluşlara ödediği bir komisyon türüdür. Bu komisyonunu ciro üzerinden ödemesine yaygın olarak rastlanmakla birlikte, nadiren de sabit bir bedel üzerinden yapılan ödemelere rastlanmaktadır. Ancak bu durum handling komisyonunun dışında bir ödeme türüdür, çünkü komisyon adı üzerinde ciro üzerinden hesaplanan bir tutardır. Ayrıca handling komisyonu, kontenjan sözleşmesinin oluşturulmasına aracılık etmenin yanı sıra, handling hizmetleri içinde yukarıda anılan "ulaştırma" ve aşağıdaki 3. maddede yer alan "diğer yer hizmetlerinin gerçekleştirilmesi"nin 3. kişi veya kuruluşlarca sağlanması durumlarını da kapsayabilmektedir.

Öte yandan pazarda belirli bir süredir varolan ve sunduğu kaliteli ve güvenilir hizmetle varlıklarını kanıtlayıp, olumlu bir imaj yaratan seyahat acentaları ise; kendi kontenjan sözleşmelerini şekillendirme ve imzalama süreçlerini kendi bünyelerinde oluşturdukları ve "sözleşme yöneticisi" (contract manager) denilen yöneticinin yetki ve sorumluluğunda çalışan bir ekiple sürdürdüklerinden, bu tür seyahat acentalarının bir handling komisyonu ödemeleri de sözkonusu değildir. Burada belirtmemiz gerekirse; gerekli fiziki, finansal, teknolojik ve insangücü kaynaklarına sahip olan pazara yeni girmiş bir acentanın, bünyesinde topladığı bu potansiyel kaynakları etkin bir biçimde kullanarak içinde bulunduğu pazarda

olumlu bir imaj yaratabilmesi için ortalama olarak 1,5 yıl (yaz-kış-yaz veya kış-yaz-kış periyodu) boyunca verimli bir şekilde faaliyet göstermesinin yeterli olacağı söylenebilir. Bu durumda piyasaya yeni giren bir seyahat acentası için, başlangıçta 3. kişi veya kuruluşlarla "handling komisyonu" ödeyerek faaliyetlerini sürdürse de, kendi olanaklarıyla "kontenjan sözleşmesi" oluşturacak duruma gelmesi için -kaliteli ve güvenilir hizmet vermesi koşuluyla- 1,5 yılın yeterli olduğu söylenebilir.

2.3. Diğer Yer Hizmetlerinin Dış Edinimi

Diğer yer hizmetleri başlığı altında değerlendirilebilecek; transfer elemanı, rehber, şoför ve yardımcıları gibi personelin tedariki, yetiştirilmeleri ve istihdam edilmeleri faaliyetlerinin, seyahat acentasının kendi bünyesi içinde veya dış edinim yoluyla gerçekleştirilmesi arasındaki karar; seyahat acentasının büyüklüğüne, işlem miktarı ve hacmine, bu hizmetleri işletme dışından kaliteli biçimde sağlayabilecek aracı kuruluşların bulunup - bulunmadığına bağlı olarak değişecektir. Bununla birlikte reklam, tanıtım ve halkla ilişkiler gibi faaliyetler ise gerektirdikleri özel uzmanlık nedenleri ile, en azından belirli bir büyüklüğe ve güce ulaşıncaya kadar seyahat acentalarının daha çok dış edinim yoluyla gerçekleştirilebilecek süreçlere örnek olarak verilebilir.

Sonuç

Günümüzde hizmet sektörünün gittikçe yaygınlaşmasına ve artan önemine bağlı olarak, bu tür süreçlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratacak yeni yaklaşımların ortaya konulması bir gereklilik oluşturmaktadır. Hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen süreçlerin, doğrudan hizmet ve dolaylı hizmet ile ilgili olan parçalarının imalat sektöründe olduğu gibi birbirinden ayrı olarak incelenmesinin, maliyet tasarrufu ve işlerin daha doğru yapılabilmesine olanak sağlaması üzerinde olumlu etkileri olacaktır. Ayrıca pazardaki rekabet koşullarına bağlı olarak gerçekleştirilmesi

gereken kaliteli hizmetin üretilmesinde ise, dolaylı hizmet süreçlerinde yeralan çeşitli işlemlerin dış edinim yoluyla sağlanmasının olumlu etkilerinin olabileceğini unutmamak gereklidir.

KAYNAKÇA:

BOZKURT, Rıdvan, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", **Verimlilik Dergisi-Toplam Kalite-(Özel Sayı)**, 1995.

BYRON, William J., "Coming to Terms with the New Corporate Contract", **Business Horizons**, Jan.-Feb. 1995.

DAFT, Richard L., **Management**, 3 rd ed., The Dryden Press, Fort Worth, 1994.

FOSTER, Dennis L., **An Introduction To Travel and Tourism**, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, 1994.

GÜRDAL, Mehmet, **Turizm Ulaştırması**, 2. Baskı, Adım Yayıncılık Ltd., Ankara, 1990.

JOHNSON, James C. ve Schneider, Kenneth C., "Outsourcing in Distribution: The Growing Importance of Transportation Brokers", **Business Horizons**, Nov.-Dec. 1995.

KARAYILMAZLAR, Selman, "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)", **Yönetim**, Sayı: 22, Ekim 1995.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

KOÇEL, Tamer, "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", **Mercek**, Temmuz 1996.

KÖFTEOĞLU, Fehmi, "Yurt İçi Seyahat Pazarı", **Türsab-Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Turizm Dergisi-**, Sayı: 149, Haziran 1996.

KRAJEWSKI, Lee J. ve Ritzman, Lary P., **Operations Management**, Addison-Wesley, Mass., 1987.

PINAR, İbrahim, **Çevre-Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi ve Otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul, 1994.

PINAR, İbrahim, "İmalat Süreçlerinde Gerçekleştirilen Faaliyetler ve Teknoloji Seçiminde Gözönünde Bulundurulması Gereken Temel İlkeler", **Yönetim**, Sayı: 22, Ekim 1995.

RACHMAN, David J., Mescon, Michael H., Bovée, Courtland L. ve Thill, John V., **Business Today**, 7th ed., McGraw-Hill, Inc., New York, 1993.

WEIHRICH, Heinz ve Koontz, Harold, **Management-A Global Perspective**, 10th ed., McGraw-Hill, Inc., New York, 1994.

NOTLAR:

¹ Bu konuda daha fazla bilgi için bkz.: İbrahim Pınar, **Çevre-Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi ve Otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul, 1994, s. 238-244.

² David J. Rachman, Michael H. Mescon, Courtland L. Bovée ve John V. Thill, **Business Today**, 7th ed., McGraw-

Hill, Inc., New York, 1993, s. 34.

³ Heinz Wehrich ve Harold Koontz, **Management-A Global Perspective**, 10th ed., McGraw-Hill, Inc., New York, 1994, s. 653.

⁴ Lee J. Krajewski ve Lary P. Ritzman, **Operations Management**, Addison-Wesley, Mass., 1987, s.182.

⁵ İbrahim Pınar, "İmalat Süreçlerinde Gerçekleştirilen Faaliyetler ve Teknoloji Seçiminde Gözönünde Bulundurulması Gereken Temel İlkeler", **Yönetim**, Sayı: 22, Ekim 1995, s.33,34.

⁶ Dennis L. Foster, **An Introduction To Travel and Tourism**, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, 1994, s. 21-28.

⁷ Fehmi Köfteoğlu, "Yurt İçi Seyahat Pazarı", **Türsab-Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Turizm Dergisi-**, Sayı: 149, Haziran 1996 s. 10-16.

⁸ Mehmet Gürdal, **Turizm Ulaştırması**, 2. Baskı, Adım Yayıncılık Ltd., Ankara, 1990, s. 19-24.

⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s. 258.

¹⁰ Richard L. Daft, **Management**, 3rd ed., The Dryden Press, Fort Worth, 1994, s. 635.

¹¹ William J. Byron, "Coming to Terms with the New Corporate Contract", **Business Horizons**, Jan.-Feb. 1995, s. 12.

¹² Selman Karayılmazlar, "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)", **Yönetim**, Sayı: 22, Ekim 1995, s. 23-26.

¹³ Tamer Koçel, "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", **Mercek**, Temmuz 1996, s. 32.

¹⁴ Rachman, Mescon, Bovée ve Thill, a.g.e., s. 217.

¹⁵ Rıdvan Bozkurt, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", **Verimlilik Dergisi-Toplam Kalite-(Özel Sayı)**, 1995, s. 171-212.

¹⁶ Daft, a.g.e., s. 635-636.

¹⁷ James C. Johnson ve Kenneth C. Schneider, "Outsourcing in Distribution: The Growing Importance of Transportation Brokers", **Business Horizons**, Nov.-Dec. 1995, s. 42.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

Doç. Dr.

Ayşe Can Baysal

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü

YÖNETİM-KÜLTÜR İLİŞKİSİ VE TÜRK İŞLETMELERİNİN YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN TANIMLANMASINA İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç. Dr. Azim ÖZTÜRK(*)

1. GİRİŞ

İşletmeler geçmişten günümüze, her dönemde, performanslarını geliştirmek için etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu çerçevede, yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, sosyo-ekonomik, vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak gibi konular üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yeni bir çağa geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde ise, tüm bu olgularla ilgili çabalara birlikte, "önce insan" anlayışının önplana çıktığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle, işletmede muhatap olunan insanın değer ölçülerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin, kısaca, kültürün bilinmesi, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, başarıda önemli bir etken olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Dolayısıyla, artık işletmeler, insan kaynağını organize edebildiği ölçüde başarılı olmaktadır. Bu ise, insanların dış dünyası ile birlikte, iç dünyasının, ruhi cephesinin de kavranması ile mümkün olmaktadır. Diğer yandan, insanlar bir değer ölçüsüne göre tutum ve davranış göstermektedir. Değer ölçüsü ise, insanın inanmış olduğu, tutum ve davranışlarına esas kabul ettiği değerlerdir. Böylece, insanlar arasındaki farklı değer ölçülerinin ortaya koyduğu farklı hayat tarzları, sosyal kimlik, kısaca "kültür" ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, toplumları birbirlerinin kopyası kabul edip, aynı

davranışları göstermek, aynı metod ve araçları kullanarak davranış ve tutum değişikliğine götürmek, onların davranışlarını zorlamak olacağından istenilen sonuç elde edilemeyecektir.

Yönetim faaliyetleri de, insanların ortak bir teşebbüsde bütünleştirmekle uğraştığı için, kültür ve sosyal yapı ile derinden ilintilidir. Almanya'da, İngiltere'de, ABD'de, Japonya'da da da Türkiye'de yöneticilerin yaptığı iş tamamıyla aynı şeydir. Bu işi nasıl yaptıkları ise oldukça farklı olabilir. O halde, yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden birisi; kendi geleneklerinin, tarihlerinin, kültürlerinin yönetimin yapı taşları olarak kullanılabilecek yönlerini bulmak ve teşhis etmektir. Bir başka ifadeyle, içinde faaliyette bulunan ve muhatap olunan insanların ruhi cephesinin ve değer ölçülerinin ortaya konulmasıdır. Zira, Japonya'nın ekonomik başarıları ile Hindistan'ın görece geriliği arasındaki fark, büyük ölçüde, Japon yöneticilerinin ülke dışından aldıkları yönetim kavramlarını, kendi kültürlerinin toprağına ekip, onları bu toprakta yetiştirebilme becerileriyle açıklanmaktadır (Drucker, 1993, s. 233).

Yapılan bu açıklamalarda göstermektedir ki; yönetim tarzı ve organizasyon biçimi, toplumun bir parçası olup, bütünüyle ait olduğu toplumun anlayışını yansıtmaktadır. Her milletin kültürü ve

(*) Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Adana.

değerler sistemi farklı olacağına göre, başarı ve etkinliğin doğrudan kültürle ilgili olduğunu söylemek doğru olmaz. Ancak, her kültür ve değerler sistemi, kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak başarılı olmak için sağlam bir zemin oluşturabilecektir (Akın, 1994, s.30). Zira, Peter Drucker'ın belirttiği gibi, her toplumun bütün işlerinde olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinde de kendi kültürüne ve özüne has bir model vardır ve bunu geliştirilmesi hayati öneme sahiptir.

İşletme yönetimi-kültür ilişkisi ve Türk yönetim kültürünün tanımlanmasına ilişkin olarak yapılan bu çalışmada ilk önce; toplumsal kültür-işletme kültürü ilişkisi ortaya konulacak ve başlıca işletme yönetimi kültürlerinden bahsedilecektir. Daha sonra, sosyo-kültürel yapımızla ilgili, olabildiğince uygulamalı çalışmalardan yararlanmak suretiyle Türk işletmelerinin yönetim kültürünün temel karakteristikleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ancak, konu disiplinler arası bir yaklaşımı gerektirdiğinden ve bu alanda yapılan çalışmaların oldukça az olması nedeniyle, yapılan bu çalışma bir deneme niteliğinde değerlendirilmektedir.

2. KÜLTÜR KAVRAMI VE İŞLETME YÖNETİMİ - KÜLTÜR İLİŞKİSİ

2.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri

Kültür kavramı antropolojiden alınmış, ancak tanımı üzerinde herhangi bir uzlaşmaya varılmamış bir kavdamdır (Smircich, 1983, s.339). Bir kelime olarak kültürün, bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen Latince "clere" veya "cultura"dan geldiği kabul edilmiştir. Antropologlara göre kültür, toplumun özelliğini veren bilimsel inançları, mucizelerle ilgili inançları, dinsel inançları, otorite, örgüt, iş gibi inançları kapsar. Konuya fonksiyonel açıdan bakan araştırmacılara göre ise kültür, bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür. (Erdoğan, 1991, s. 117).

Kültüre daha modern bir yaklaşım Hofstede (1991)'den gelmiştir. Hofstede; kültür kavramını şekil-1'de görüldüğü gibi, kişilik ve insan doğası



Kaynak: Hofstede, Geert (1991). Cultures and Organizations: Software of Mind. McGraw-Hill Book Company. U.K.

Şekil 1: Kültür, Kişilik ve İnsan Doğası İlişkisi

ile ilişkilendirerek açıklamıştır.

Şekil-1'den de anlaşılacağı gibi, kültür, insan doğasından veya kişilikten ayrılmıştır. Buna göre kültür belli bir gruba özeldir ve öğrenilebilir. Buna karşılık kişilik ise, kişiye özeldir ve kısmen kalıtımsal ve kısmen öğrenilebilmektedir. İnsan doğası ise, evrenseldir ve kalıtımsaldır. Görüldüğü gibi, kültür genlerle geçen kalıtımsal bir özellik yerine, sosyal çevre ile geçen öğrenilebilir bir özellik taşımaktadır.

Hofstede'nin analizinde kültürün sahip olduğu özelliklerden birkaçı görülmektedir. Ancak kültür kavramı daha fazla özelliklere sahiptir. Bu çerçevede kültürün sahip olduğu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Özalp ve Şerbetçi, 1995, s. 249; Luthans, 1992, s. 26; Erdoğan, 1991, s. 136-140):

Kültür öğrenilebilir; Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur. İnsan, içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Örneğin, açlık bir biyolojik olaydır. Ancak her kültürün bu biyolojik olayla ilgili özellikleri vardır. İşte insan bunu öğrenmektedir. Bir Çinli yemeğini çubuk ile yerken, bir Batılı ise çatal kullanır. Bir Çinli'nin çubuk ile yemeyi öğrenmesi kendi kültürünü öğrenmesidir. O halde, kültür içgüdüsel veya biyolojik kalıtım sonucu kazanılmış bir değer olmayıp, her bireyin doğumdan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.

Kültür, toplumun üyelerince paylaşılır; Kültür, toplumun içindeki bir kişinin özel tutku veya

davranışı değil, toplum üyelerinin paylaşmış olduğu değerlerin tümüdür.

Kültür değişebilir; Kültür durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür, herhangi bir kişi veya toplumca oluşturulmadığı gibi, insan yaşamıyla da sınırlanmamıştır. Kültürün temel öğelerinden birçoğu tarihin ilk devirlerinden beri vardır. Kültür zamanla değiştiği gibi, gruptan gruba farklılık gösterir. Küçük bir toplumda kültürel değişme yavaş olabilir. Fakat modern toplumda değişme hızının oldukça yüksek olduğu görülebilir: Kültürel değişimin esas olduğunu kabul etmek zorundayız. Eğer kültürde değişme olmasa, zamanla bu durgun kültür yok olacaktır. Kültür değişmesini sağlayan çeşitli etkenler vardır. Taklitten ödünç almaya kadar birçok değişme yöntemi olduğu gibi, değişikliğin gerçekleşme şekline göre, serbest veya zoradanan kültür değişmesi de sözkonusudur.

Kültürel semboller ve anlamlar birbirleriyle ilgilidir; Bir toplumun kültürünü yansıtan semboller ve anlamlar birbirleri ile karşılıklı bir ilişki içindedir.

Kültür çeşitli ihtiyaçları giderir; İnsanın biyolojik ve bunlardan doğan ikincil ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, bazı psikolojik ihtiyaçlarını da giderir.

Kültür bütünleştiricidir; Kültürün tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler olduğunu kabul etme imkanı yoktur. Tarihsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle, kültürel sistemlerin bütünleştirici özelliği önlenmektedir. Ama, bütünleştirici olma özelliğinin devamlılığı önlenememektedir. Kültürün bu bütünleştirici özelliği, ilkel ve izole edilmiş, yabancı elemanların az bulunduğu ve kültür değişmesini yavaşlatan öğelerin hakim olduğu toplumların kültüründe daha etkilidir. Bütünleştirici özellik, karmaşık ve benzer kültür öğelerinin az olduğu kültürlerde bu kadar açık ve etkili olmaz.

2.2. İşletme Yönetiminde

Çağdaş Yönelimler

İşletmeler geçmişten günümüze ekonomik, teknolojik ve sosyal değişim ve gelişmelerin yarattığı karmaşık çevreye hızlı bir biçimde uyum sağlamak ve sürekli olarak performanslarını geliştirmek için her dönemde etkin bir yönetim arayışı

içinde olmuşlardır. Bu arayışın ağırlıklı konuları kronolojik olarak yapı, verimlilik, sistem, strateji, kültür ve sürekli yenilik ilkeleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Erdem, 1996, s.7):

* 1930'lu yıllara kadar, yapıların ağırlıkta olduğu bir dönem söz konusuydu. Taylorizm ve diğer rasyonalist akımlarla, işlerin küçük bölümlere ayrılması ve otorite paylaşımı ile üretimin organizasyonu gerçekleştirilmiştir. Bu ise, aşırı uzmanlaşmaya ve tek kumanda hattına yol açmıştır.

* 1930-1950 yılları arası verimlilik ile nitelendirilebilir. Bu dönemde temel ilke etkinlik arayışıdır. Bir yandan tahmin ve kontrol alanlarında yeni yöntemler geliştirilirken, diğer yandan motivasyon ve etkinlik arasındaki ilişkileri geliştiren çalışmalar yapılmıştır.

* 1950-1970 yılları arası, büyümenin güçlü olduğu dönemde işletme, sistemlerle ifade edildi. Enformasyon ve çeşitli yönetim teknikleri geliştirildi, yönetimin; üretim, pazarlama, finans gibi temel fonksiyonları zenginleştirildi.

* 1970'li yıllar stratejinin ağırlıkta olduğu yıllardı. Birleşmeler, genişlemeler ve uluslararasılaşma, rekabet problemlerini ön plana çıkardı. İşletme, dış pozisyonunu iyileştirmek ve güncel - potansiyel alanlarda yatırımları için açık ve titiz seçimler yapmak zorundaydı. Bu nedenle stratejik analiz araçları geliştirildi.

* Bir yandan işletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japon işletmelerinin başarılarında beşeri faktörün çarpıcı rolü, işletmeleri kendi gerçeklerini araştırmaya yöneltti. Bu nedenle, 1980'li yıllardan itibaren işletmeler için kültür kavramı ve güçlü bir kültüre dayanarak mükemmelliği arama anlayışı önem kazanmıştır.

2.3. İşletme Yönetimi - Kültür İlişkisi

Günümüz yöneticisi, çabalarını sürdürdüğü ortamda, çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplum kültürünün bilinmesiyle olabilecektir. Çünkü, işletmeler belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürürler. Sözkonusu toplumun

üyelerinin ise, kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları, kısaca kültürleri vardır. O halde, bir yönetici için, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerden oluşan kültürün büyük önemi vardır. Bunadan kültürün, işletme faaliyetlerini çevreleyen, maddi ve manevi özelliği olan önemli toplumsal değerleri olduğu ve dolayısıyla, yönetimin kültüre bağlı olduğu söylenebilecektir (Erdoğan, 1991, s. 111-121).

Yönetim ve yöneticilik faaliyetlerinin, uygulamalarının toplumsal kültür ile uyum içinde olması gerektiği ve böylece başarı sağlanabileceği durumu bugün, bilimsel olarak da ortaya konmuş bulunmaktadır. (Prokopenko, 1992, s. 253-255). Zira, başlıca Japon ve Amerikan yönetim anlayışı ve uygulamaları, ancak toplumsal yapı ve kültürle açıklanabilmektedir. Gerçekten de, her kültür ve inanç sistemi, kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak başarı için sağlam bir zemin oluşturabilir. Dolayısıyla, işletmelerin yönetim ve yöneticilik uygulamalarında, kısaca işletme kültüründe, o toplumun kendi kültürüne ve özüne has bir model söz konusudur.

3. TOPLUMSAL KÜLTÜRDEN İŞLETME KÜLTÜRÜNE

Yukarıda, kültür ve işletme yönetimi-kültür ilişkisi ile ilgili yapılan açıklamalardan sonra, bu bölümde işletme kültürü; kaynağı, unsurları ve başlıca işletme kültürleri hakkında tanımlayıcı bilgiler sunulacaktır.

3.1 İşletme Kültürü Kavramı ve Kaynağı

Literatürde örgüt kültürü, şirket kültürü, firma kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılan işletme kültürü çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Scein (1985)'e göre; İşletme kültürü, belli bir grup tarafından, kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünlüğü sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere, programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen birtakım varsayımlardır.

Ohmae (1982) ise, işletme kültürünü, bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni, ve mitolojilerin toplamı olarak tanımlamıştır.

Denison (1990)'a göre işletme kültürü, işletmelerin dikkatli bir şekilde sürdürdükleri davranışsal değişkenleri içeren bir kavram, yönetim uygulamaları ve davranışlarında olduğu kadar, bir örgütün yönetim sistemini, prensiplerini ve inançlarının temelini oluşturan değerlerdir.

Bir başka tanıma göre işletme kültürü, örgüt üyelerini birbirleri ile ve aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve işletmenin dışında tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden, örgütte paylaşılan değerlerdir (Jones, 1995, s. 168).

İşletme kültürü ile ilgili yapılan bu tanımlardan sonra, işletme kültürünün fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir (Üçok, 1989, s. 316):

- (1) Örgüt üyeleri için bir tanıtım, özdeşleşme hissi yaratmak,
- (2) Bireyin kendisinin dışında bir "şeye" bağlılığını sağlamak,
- (3) Sosyal sistem dengesini güçlendirmek ve
- (4) Davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmaktır.

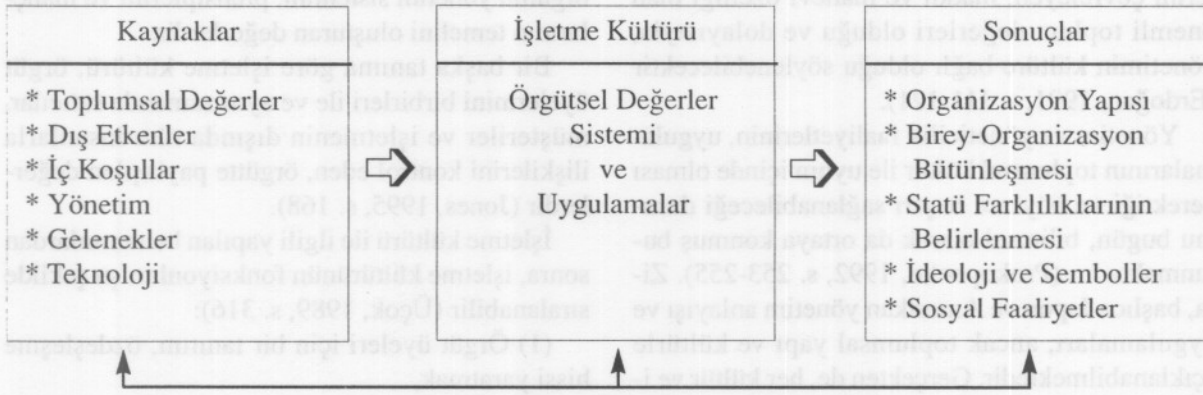
Bu arada, işletme kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilmektedir. Alt kültürler, ait olduğu toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, bunun yanı sıra, kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimi olan gruplardır. Alt kültürler, toplumsal kültürün genel çizgilerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturdukları özellikleri de mevcuttur. Bir başka ifadeyle, her işletmenin hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar toplumsal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte, her işletme kendi koşullarına göre farklı özellikler taşımaktadır. Ulusal kültürün etkileri, işletmeler arasındaki benzerliklerin kaynağıdır (Berberoğlu, 1990, s. 154-155). Diğer yandan, işletmelerin yalnızca ekonomik ve maddesel birimler olarak algılanması eksiktir. Kültür, gizli bir güç olarak kullanıldığında oluşacak tablo, organizasyonlar ile makineler ve organizasyonlar ile organizasyonlar arasındaki ilişkilerden meydana gele-

cektir. Böylece örgütsel çerçevedeki yerini alan kültür, örgüte girince bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu uğradığı değişimlerle yeni bir görünüm kazanarak, toplumsal kültürden işletme kültürüne doğru ve her işletmede yalnızca o işleme özgü

olup, yine yalnızca o işletme içinde geçerli olan bir değişime uğrayacaktır (Gürçay vd., 1996, s. 72-73).

İşletme kültürü ve kaynağı ile ilgili yapılan bu açıklamalar şekil-1'de olduğu gibi özetlenebilir.

Şekil-1: İşletme Kültürü - Oluşumu ve Sonuçları



Kaynak: Berberoğlu (1990), s. 156. a.g.e.

Şekil-1'de de görüldüğü gibi, işletmelerin kendilerine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etken, toplumsal değerler, yani toplumsal kültürdür. Bu nedenle, oluşan işletme kültürünün pek çok özelliği toplumsal kültür ile benzerdir. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, işletmelerde çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarmaktadır. Toplumsal gelenek ve alışkanlıklar organizasyonlarda etkilerini göstermektedir. Bizim toplumumuzda gelenekselleşmiş bayramlar, işletmelere yasal izin süresi olarak yansırken, İngiliz geleneği olan beş çayının çalışma ortamlarında titizlikle sürdürüldüğü gözlenmektedir (Berberoğlu, 1990, s. 157). Yine bu konuda verilebilecek güzel bir örnek, Japon yönetim tipi'dir. Japon işletmelerinin incelenmesi, bunların aralarında büyük benzerlikler olduğunu göstermektedir. Bu ise, yönetim kültürünün toplumsal bir değer ve çevre ile yakın ilişkisi olduğuna işaret etmektedir. Japon firmalarının üstün başarıları incelendiği zaman, bunların bir Japon kültürü içinde filizlendiği, geliştiği ve etkinleştiği sonucuna varılmaktadır. Bu firmalar arasındaki benzerlikler ve bü-

tünleşmeler o kadar büyüktür ki, bir Japon A.Ş.'den bahsedilmektedir.

3.2. İşletme Kültürünün Unsurları

Toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilen işletme kültürü, birtakım unsurlardan oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle, bir işletmedeki personel, o işletmeye özgü işletme kültürünü çeşitli yollardan öğrenmektedir. Bu çerçevede işletme kültürünün başlıca unsurları; öyküler (Efsaneler-Mitler), kullanılan dil, törenler ve sembollerdir.

Öyküler (Efsaneler,Mitler): Öyküler örgüt personeli tarafından bilinen ve örgüte yeni giren personele aktarılan, genellikle gerçek olaylara dayanan hikayelerdir (Daft, 1986, s. 488). Bazı öykülerde olaylar tarihi ve inanılmaz ayrıntılarla süslenmiştir için bu öyküler efsane niteliği taşırlar. Öyküler örgütün temel değerlerini canlı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemlidir.

Dünyanın en büyük şirketlerinden olan IBM'in kurucusu olan Thomas Watson ile ilgili şu öykü şir-

ket içinde herkes tarafından bilinir (Robbins, 1993, s. 615): “22 yaşındaki bir görevliye, sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartları olanları alması, diğer renkte tanıtım kartları olanları güvenlik nedeniyle almaması bildirilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte içeri girmek ister. Görevli karşısındakinin patronu T. Watson olduğunu bildiği halde ‘içeri giremezsiniz’ cevabını verir. Çevredekiler şaşkınlıklarını üzerlerinden atamaz hemen müdahale ederler: ‘Siz karşınızdakinin kim olduğunu biliyor musunuz?’ O sırada T. Watson olaya el koyar ve herkesi susturur. Yanındakilerden gri tanıtım kartını getirmelerini ister ve ancak o zaman içeriye girer. ”Burada bizzat T. Watson tarafından IBM çalışanlarına verilen mesaj açıktır: “Kim olursanız olun, kurallara uymalısınız.” Bu tür öyküler, örgüt içerisinde kulaktan kulağa anlatılır ve genellikle de örgütün kurucularının olağanüstü davranışlarını içerir. Özellikle firmaya yeni katılan genç kuşaklara firma kültürünü aşılama da çok etkili olurlar. Bir başka örnekte ise, “Savaştan önce NCR’da üst düzey yönetici olan S.C. Allyn 2. Dünya Savaşı sonunda Amerikan ordusu ile Almanya’da ilerlerken yarı yıkık bir NCR fabrikası görür. İçeri girdiğinde bakar ki, üstleri başları yırtık üç Alman personel molozları kaldırmaya, etrafa çeki düzen vermeye çalışmaktadırlar. Allyn’ı altı yıllık bir aradan sonra gören bu NCR’lıların ilk sözü: ‘Geleceğinizi biliyorduk’ olur. Temizleme ve onarım çalışmaları sürerken bir Amerikan tankı fabrikaya yanaşır ve tankın üstünden kafasını çıkaran asker: “Merhaba, ben NCR’ın Ohama bölgesindenim. Bu ay kotanızı tutturabildiniz mi?” diye bağırır. Herkes kucaklaşırken kahkahalar gözyaşına karışır. Savaş, binaları yıkmış ama NCR’ın dayanışmaya önem veren ve satışı yücelten kültürünü tahrip edememiştir”. Tam olarak gerçek olsun veya olmasın bu tür öykülerin firmanın genel üslubunu vurgulayan, temel değerleri yayıcı, yeni kuşaklara yol gösterici bir netiliği vardır (Kozlu, 1986, s. 72-73).

Kullanılan Dil: Genellikle her örgütün kendine has iletişim aracı olarak kullandığı özel bir dili vardır. Örgüt içinde kullanılan bu dil çoğunlukla örgüt dışındakiler tarafından anlaşılmaz. Örneğin çok katlı bir mağazada genel müdür, katlarda do-

laşan herhangi bir yardımcısını yanına çağırmak istediği zaman isim kullanmaz, bunun yerine dahili anons sisteminden aranılan kişinin kodu (bu kod genellikle bir numaradır) duyurulur. İşletme dışından olanlar ve müşteriler bu iletişimi anlayamazlar.

Örgüt içinde sıkça kullanılan kısaltmalar da, örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturur. Zaman içinde örgütte hemen hemen herkesin, her bölümün ve hatta müşterilerin çeşitli kodları oluşur. Yeni personel ilk işe girdiğinde bir kısaltma şoku geçirir. Kişi bu kısaltmaları öğrenmeye başladıkça örgüte ve örgüt kültürüne alışır (Robbins, 1993, s. 618).

Dil ile ilgili olarak diğer bir unsur ise, örgüt içinde kullanılan slogandır. Örneğin T. Watson, IBM’in aradığı personel için “vahşi ördekler” deyimini kullanmıştır. Buradaki vahşi ördekler sloganı özgürlüğü ve yaratıcılığı ifade etmektedir. Sloganlar örgüt kültürünü yaymada çok etkili yollardan birisidir ve genellikle tepe yöneticiler tarafından belirlenirler. Bunlar tepe yöneticilerin ya da yöneticisinin felsefesini örgüte yaymak için kullanılır. Örneğin “IBM demek hizmet demektir”, “Northrup’ta herkes pazarlamacıdır” gibi. Bu tür sloganlar, örgütün ve yönetimin felsefesini hem örgüt içindeki çalışanlar ve hem de örgüt dışındaki kişiler için sembolleştirir (Daft, 1986, s. 490).

Törenler: Törenler, örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamak ve kuvvetlendirmek için, belirlenmiş zamanlarda sürekli yapılan faaliyetlerdir (Beyer ve Trice, 1987, s. 15). Genellikle özel bir olayı kutlamak için toplanırlar. Örneğin, yılbaşında ya da bayramlarda patronların ya da genel müdürlerin, rektörlerin veya dekanların personelinin tek tek kutlaması, onlarla bayramlaşması gibi. Burada vurgulanmak istenilen şey, patron, müdür, şef ve işçilerin bu kurum içinde bir aile olduğudur. Aile, üyeleri arasında bağın en sıkı olduğu toplumsal birim ve kurumdur. Burada aile imajı verilerek kişilerin amaçları gerçekleştirmek için bir aile gibi birbirine destek olarak çalışmasıdır.

Özellikle Japon işletmelerinde karşımıza çıkan diğer bir tören tarzı da her sabah ve her akşam kurum için bestelenmiş, birliği ve beraberliği yansı-

tan marşların okunmasıdır. Bu tür uygulamalar ülkemizdeki bazı işletmelerde de görülmektedir.

Semboller: Sembol, bir olayı temsil eder. Bu anlamda, öyküler ve törenler birer semboldür. Bir diğer sembol ise, fiziksel materyallerdir. Örneğin günümüzde bazı örgütler tepe yöneticilerine son derece lüks otomobiller tahsis etmekte, seyahatlerini mutlaka uçak ile yapmaları istenmektedirler. Daha alt kademedeki yöneticilere de buna benzer imtiyazlar verilmektedir.

Bazı işletmeler de özellikle satışı artırıcı çabalar kapsamında, üstün başarı sağlayan personeline özel hediyeler vermektedirler. Örneğin, ABD'de Mary KAY Kozmetik Firmalarında, Mary KAY o yılın en fazla satışı yapan personeline Cadillac marka bir otomobil hediye eder. Özel bir renge boyanan bu Cadillac başarılı bir satış yılını sembolize etmektedir.

Bir diğer Amerikan firmasında, satışlarını %40 arttıran personele kullanması için bir otomobil verilir. Eğer aynı personel gelecek yıl da aynı başarıyı gösterirse, bu kez otomobil o personele hediye edilir. Bu araba örgüt içinde başarının sembolüdür (Robbins, 1993, s. 616-617).

Yukarıda işletme kültürünün unsurları ya da personelin işletme kültürünü öğrenme yolları kapsamında dile getirilen öyküler, efsaneler, ortak inanç, fikir ve kurallar, törenler ve semboller, esasında önemli toplumsal kültür değerlerinin işletmeye yansıtılmasını ifade etmektedir. Ancak, bu unsurların anlamı ve değeri, farklı toplumdaki işletme çalışanları için farklı olacaktır. Bu bakımdan, burada önemli olan, işletme kültürü kapsamında ortaya konan öykülerin, kullanılan dilin, yapılan törenlerin, oluşturulan sembollerin vb., o işletmenin faaliyette bulunduğu toplumun değerlerine, özüne, kültürüne uygun olmasıdır. Böylece, toplumdan topluma farklı yönetim kültürünün oluşması sözkonusu olmaktadır.

3.3. Başlıca İşletme Yönetimi Kültürleri ve Karakteristikleri

İşletme kültürü, toplumsal kültürün temel değerlerini, normlarını, davranış örneklerini örgüt içeriğine yansıtan bir alt kültürdür. Diğer bir ifadeyle, çoğu zaman mevcut toplumsal kültürün ça-

lışma dünyasına spesifik bir uygulamasıdır. Bu nedenle işletme kültürü kavramı önem kazanmaya başladıktan sonra, değişik ülkelere ait işletmelerin yönetim kültürlerini karşılaştırmalı olarak inceleyen ve kültürel farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmalar yapılmıştır. Konuya ilişkin ilk çalışmaların, Japon işletmelerinin başarılarını anlamaya, dolayısıyla Japon kültürü ve batı kültürü arasındaki farkları belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, yönetim kültürü farklılıklarına ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında, içinde bulunulan toplumun kültürleri dikkate alınarak ortaya konulan, açıklanan, en çok bilinen işletme yönetimi kültürleri olarak Amerikan (A) ve Japonya (J) yönetim kültürlerinden söz edilmektedir.

Dolayısıyla, bu çalışmada da, başlıca Amerikan ve Japon işletme yönetimi kültürlerinin temel karakteristikleri ortaya konulacaktır. Ancak, burada hiçbir şekilde kıyaslama yapılmayacak olup, esas olarak, bundan sonraki Türk işletme yönetimi kültürünü inceleyeceğimiz bölüme bir zemin oluşturulması hedeflenmiştir. Kaldı ki temel varsayımımız, her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır ve işletme kültürü, toplumsal kültürün temel değerlerini, normlarını örgüt içeriğine yansıtan bir alt kültürdür.

Yapılan bu açıklamalardan sonra Japon ve Amerikan işletme yönetimi kültürlerinin başlıca temel karakteristikleri tablo-1'de olduğu gibi gösterilebilir.

Tablo-1 incelendiğinde, burada Japon ve Amerikan işletme yönetimi kültürlerinin başlıca temel karakteristikleri olabildiğince açık ve özetlenerek sunulmuştur. Daha önce ifade edildiği gibi, her kültürün kendine özgü bir işletme yönetimi modeli olacağından, burada herhangi bir yorum yapılamayacaktır.

Ancak şu vardır ki, toplumsal kültür-yönetim kültürü ilişkisini inceleyen tüm araştırmalar iki temel sonucu ortaya koymuşlardır: Birincisi, kültürel farklılıkların önemini dikkate almayacak "işletme işletmedir" anlayışını, yani her yerde aynı ilkelerin geçerliliğini savunmanın büyük bir yanlışlığı olduğudur. İkincisi ise, özellikle farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir işletmenin başarısı

Tablo-1: Japon ve Amerikan Yönetim Kültürlerinin başlıca Temel Karakteristikleri

Başlıca Karakteristikler	Japon Yönetimi (J)	Amerikan Yönetimi (A)
* Karar Verme Sistemi	Katılımcı (Kollektif) karar verme, grup anlayışı	Bireysel karar verme, bireysellik anlayışı
* İstihdam Modeli	Ömürboyu İstihdam	Kısa süreli, süresi belirsiz
* Terfi Sistemi	İşteki liyakat ve kıdem dikkate alınarak yapılır.	İşteki verimlilik ve etkinliğe göre
* Ücretleme politikası	Eğitim ve kıdem dikkate alınır.	İşin mahiyeti ve sonucu dikkate alınır.
* Organizasyon Yapısı-İş rolleri	Yatay örgütlenme; gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri-resmi tanımlamaları içeren hiyerarşik kurum	Dikey örgütlenme, çok iyi belirlenmiş roller hiyerarşik, bürokratik yapı
* Sorumluluk Anlayışı	Kollektif sorumluluk, biz anlayışı	Bireysel sorumluluk, ben anlayışı

Kaynak: Humes (1993), s. 112; Özalp (1995), s. 15-29; Prokopenko (1992), s. 254-255; Akın (1994), s. 28-34; Erdem (1996), s. 68; a.g.e.'lerden uyarlanmıştır.

için mucize bir formülün olmadığıdır. Çünkü, zihniyetlerde, yaşama şekillerinde, çalışma biçimlerinde ve iletişim sistemlerinde farklılıklar sözkonusudur ve bu farklılıklar aynı zamanda ülkelerin kültürel özgünlüğünü açıklamaktadır (Erdem, 1996, s. 67-69). Dolayısıyla burada, Türk toplumunun değerlerine, özüne vb. kısaca kültürüne uygun, özgün bir işletme yönetimi kültüründen söz edilebilecektir.

4. TÜRK İŞLETMELERİNİN YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Peter Drucker'in belirttiği gibi, yönetim faaliyeti, insanları ortak bir teşebbüste bütünleştirmekle uğraştığı için, toplumsal kültür ve sosyal yapı ile derinden ilintilidir. Dolayısıyla, çalışmanın 3. bölümünde Japon ve Amerikan yönetim kültürlerinin temel karakteristikleri, söz konusu ülkelerin toplumsal kültür ve yapıları dikkate alınarak ortaya konulmuştur.

Türk işletme yönetimi kültürünün başlıca temel karakteristiklerinin ortaya konulmaya çalışılacağı bu bölümde de esas olarak, Türk toplumunun sosyal kimliği ve yapısı, hayat tarzı, değer ölçüleri vb. kısaca toplumsal kültürü dikkate alınacaktır.

Bu arada, konu esasında, disiplinlerarası bir yaklaşımı ve kapsamlı bir araştırmayı gerekli kılmaktadır. Ancak, bu hem zaman hem de teknik olarak bir ekip çalışmasını öngörmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada, konu ile ilgili ola-

bildiğince uygulamalı çalışmalardan yararlanılmıştır. Dolayısıyla çalışma, bu kapsam dahilinde değerlendirilmelidir. Diğer yandan, burada Türk toplum kültürü, dolayısıyla da Türk işletme yönetimi kültürü ile ilgili yapılacak olan açıklamalarda tarihi bir ayırıma gidilmemiştir. Başka bir ifadeyle, Cumhuriyet öncesi, sonrası ya da 1980 öncesi veya sonrası vb. bir ayırıma gidilmemiştir. Çünkü, toplumsal kültürü oluşturan unsurlar, tarihte nesilden nesile intikal eden ve değişim süreci az olan ya da tarihi süreçte çeşitli kalıp değişiklikleriyle de olsa devam eden olgulardır (Tüsiad, 1991, s. 5).

Yapılan bu açıklamalardan sonra, Türk toplumunun bir takım sosyo-ekonomik özellikleri, sosyal kimliği ve yapısı, hayat tarzı, değer ölçüleri ile Türk işletme kültürünün temel karakteristikleri hakkında başlıca bilgiler şu şekilde özetlenebilecektir.

4.1. Sosyo-Ekonomik Değer ve Tutumlar

2000'li yıllara az bir zaman kala, Türkiye'de sosyo-ekonomik görüntünün en yakın geldiği yapının sanayileşmekte olan bir ülke olduğu ifade edilebilir (Atalay, 1989, s. 40-43). Diğer yandan, Türkiye, yıllık nüfus artış hızı %2'nin üzerinde seyreden, genç nüfusu Avrupa Topluluğu (AT) üye ülkelerin iki katı mertebesinde olan, kişi başına düşen milli geliri itibariyle, Dünya Bankası ölçülerine göre alt orta gelir grubunun üst sıralarında bulunmaktadır. Eğitim ve sağlık alanındaki yetersizlik nedeniyle, nitelikli iş gücünde önemli bir arz

eksikliği vardır. Ancak, tüm bunlarla birlikte, Türkiye ekonomisi giderek artan oranda sanayi üretiminin ağır bastığı bir yapıya dönüşmektedir. Gayrisafi Milli Hasıla içinde sanayinin oranı 1950'de %14.6 iken 1987'de %32.5'e yükselerek, tarımı bir hayli geride bırakırken, 1980'lerde, ihracatta sanayinin oranı da çok büyük ölçüde artmıştır. Kentte yaşayan nüfusda, son on yılda büyük artış göstererek, toplam nüfusun %60'ı civarına yükselmiş bulunmaktadır. Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde, Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı yeni sanayileşen ülke görüntüsü arz etmektedir. Yeni sanayileşen bir ekonomideki kültürel yapının hem sanayi öncesinden gelen bir dizi tutum ve değerlerle, hem de sanayi toplumuna özgü başlıca tutum ve değerlerle bezenmiş olacağını düşünmek mümkündür. Bu çerçevede, Osmanlı geçmişinden süzülerek günümüze ulaşmış bulunan, Türkiye'deki sosyo-ekonomik değer ve tutumların başlıcası şu şekilde sıralanabilir (Tüsiad, 1991, s. 10-11):

- * Piyasa üzerinde sıkı bir devlet denetimi,
- * Kadere inanmak,
- * Riskten ve kişisel girişimden kaçınmak,
- * Çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi,
- * Çalışma süresini yoğun olmayan ve kısa bir tempoda tutmak.

Yukarıda sayılan bu tutum ve değerlerin aynen ve büyük bir sıklıkla gözlemlenmesi beklenmemelidir. Osmanlı'nın son yüzyılında bu değerler, dünya ekonomisinin Osmanlı'ya olan etkileri ve Avrupa ile artan temasları başta olmak üzere,

Tanzimat sonrası bir dizi etki altında değişime uğramaya başlamıştır. 1990'larda Türkiye, kapitalist bir sanayileşme modelini uzun süredir uygulayan bir ülkedir. Bu nedenle, kapitalist sanayi toplumundaki, bireyin geliştirmesini bekleyeceğimiz değer ve tutumların bazılarını da bugünün Türk toplumunda gözlemlememiz mümkündür. Bu değer ve tutumlar geçmişten miras kalanlarla tezat oluşturacak içerikte olan ve başlıca başarıya güdüsü, yoğun bir biçimde çalışma ve zamanı planlama, işinden en yüksek getiriyi temin için gayret etme, rekabetin toplum ve refahı için iyi bir şey olduğuna inanma, başkalarına güvenme, teknik beceriye değer verme vb. değer ve tutumlardır (Tüsiad, 1991, s.11-12). Dolayısıyla Türkiye'deki toplumsal değer ve tutumlar, tarihi süreçteki önemli sosyo-ekonomik dönemlerin etkisini taşımaktadır.

4.2. İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler

Türk toplumunun değerleri ve işletme kültürü ile ilgili yapılan başlıca uygulamalı ve kapsamlı çalışmalar incelendiğinde, iş ve çalışma hayatına ilişkin bilgiler şu şekilde özetlenebilir.

Karar Verme Sistemi

İşletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda, farklı kültürlerde farklı uygulamalar söz konusudur. Örneğin, Japon yönetim modelinde katılımcı bir anlayış varken, Amerikan yönetim modelinde bireysellik söz konusudur. Bu konuda Türkiye'deki durumu yansıtan bir araştır-

Tablo-2: İşletmeyi Kimin Yöneteceği Konusundaki Cevapların Dağılımı

Cevaplar	Sayı	%
İşyeri sahibi	241	25.9
Sahip ve çalışanlar birarada	356	38.3
Devlet	146	15.7
Yalnızca çalışanlar	188	20.2
TOPLAM	931	100.0

Kaynak: Tüsiad (1991), a.g.e., s. 30

Tablo-3: Ücret Ödeme İlkesi ile İlgili Görüşler

Cevaplar	Sayı	%
Çok çalışana çok ücret ödenmesi haklıdır	703	69.9
Çok çalışana çok ücret ödenmesi haksızdır	302	30.1
TOPLAM	1005	100.0

Kaynak: Tüsiad (1991), a.g.e., s. 30

mada, “işyerini kim yönetmelidir” şeklinde sorulan bir soruya, tablo-2’deki cevaplar elde edilmiştir (Tüsiad, 1991, s. 30-31).

Tablo-2 incelendiğinde, iş sahibinin aynı zamanda işyerinin yöneticisi olmasını ve onu yalnız başına alacağı kararlarla yürütmesini, deneklerin, ancak %25’inin benimsediği görülmektedir. İster işyeri sahibi birarada olsun, ister yalnızca çalışanlar tarafından olsun, işin çalışanların kararları ile yönetilmesini önerenlerin oranı %58.5 olup, çoğunluğu oluşturmaktadır. Deneklerin %38’nin işyerinin sahip ve çalışanlarca birarada yönetilmesi gerektiğini, %20’sinin ise yalnızca çalışanlarca yönetilmesi gerektiği belirttiği görülmektedir. İşyerlerinin devletçe yönetilmesini önerenler ise %16 ile en küçük grubu oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, toplumumuzda, “patron en iyisini bilir ve işini istediği gibi yönetir” zihniyetinin yerini, işyeri yönetiminin profesyonel bir faaliyet olduğu düşüncesine bırakmakta olduğu görülmektedir. Çalışanlar, işyeri ile ilgili kararlarda etkili olmayı gerekli ve haklı görmek eğilimindedirler. Dolayısıyla, buradan toplumumuzda katılımcı değerlerin, kollektif karar verme sisteminin daha güçlü olduğu söylenebilecektir.

Ücretleme Politikası

Ücretleme politikası ile ilgili başlıca; eğitim ve kıdem dikkate alınarak yapılan ve işin mahiyeti, sonucu dikkate alınarak yapılan ücretleme politikalarından söz edilebilir. Bu çerçevede, bu konu ile ilgili yukarıda tablo-2’de adı geçen araştırmada sorulan bir soruya alınan cevapların dağılımı tablo-3’de görülmektedir.

Tablo-3 incelendiğinde, %69.9 oranla, büyük

çoğunluk, çok çalışana çok ücret verilmesini haklı görmektedir. Bu bulgu, çalışanların statü eşitliğine dayalı bir ücret sistemi yerine, çalışanların verimine dayalı bir ödüllendirme (ücret) sisteminin haklı veya uygun olacağı düşünülüyor bir işareti olarak addedilebilir. Buradan da, toplumsal değere dayalı bir ücretleme politikasının, işin mahiyeti ve sonucuna, etkinliğe dayalı olduğu söylenebilecektir.

Terfi Sistemi

Terfi sistemi ile ilgili başlıca; işdeki liyakat ve kıdeme göre ve işdeki verimlilik ve etkinliğe göre yapılan uygulamalar söz konusudur.

Bu çerçevede, toplumsal değer ve tutuma dayalı ücret ödeme sistemi konusundaki karakteristiği gösteren tablo-3 incelendiğinde, %69.9 oranla, çoğunluğu oluşturan, “çok çalışana çok ücret ödenmesi haklıdır” görüşü doğrultusunda, terfi sisteminin, “işteki verimlilik ve etkinliğe göre” olması gerektiği söylenebilecektir.

Organizasyon Yapısı ve İş Roller

İşletme yönetimi kültürünün bir diğer temel karakteristiğini gösteren olgu, organizasyon yapısıdır. Yani, örgütlerin hiyerarşik yapısıdır. Bu çerçevede, organizasyon yapısı yatay; gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri resmi iş tanımlarını içeren bir hiyerarşik yapıda olabileceği gibi, dikey; çok iyi belirlenmiş roller, iş tanımları şeklinde bürokratik yapıda olabilecektir.

Türk işletme yönetimi kültürü kapsamında, organizasyon yapısının nasıl olduğunu, bu konuyu aydınlatan çalışmalara dayandırılabilir. Buna

Tablo-4: İşletmelerde İşlerin Yerine Getirilmesini Koordine Etmek Üzere Hazırlanmış Kural ve Yöntemlerin Oranı

Cevaplar	Hiç	Çok az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde	Toplam
Sayı	-	-	7	47	18	72
%	-	-	9,7	65,3	25,0	100,0

Kaynak: Öztürk (1997), a.g.e., s. 66

göre, Türkiye'deki 72 büyük işletme arasında yapılan bir araştırmada sorulan sorular ve elde edilen bilgiler şu şekilde özetlenebilir (Öztürk, 1997, s. 60-80):

Söz konusu araştırma ile ilgili ankette yer alan bir soru, "firmanızda görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren bir örgüt şeması var mıdır?" şeklinde sorulmuş olup, örnek kitledeki işletmelerin tümü "evet" cevabını vermişlerdir.

Aynı araştırmada yer alan bir başka soru ise, "firmamızda personelin görevlerini yerine getirmesini koordine etmek üzere hazırlanmış ne kadar kural ve yöntem vardır" şeklinde sorulmuş olup, elde edilen cevapların dağılımı tablo-4'de görülmektedir.

Tablo-4 incelendiğinde, işletmelerin büyük bir bölümünde (%90,3), işlerin yerine getirilmesinin, büyük ölçüde çeşitli kural ve yöntemlere bağlandığı görülmektedir.

Dolayısıyla, Türk işletmelerinde genellikle dikey yapı ve dikey örgütlenmeden söz edilebilecektir. Hiyerarşik yapı ile ilgili yapılan bir başka araştırmada da, bu bulguyu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır (Bkz. Erdem, 1996, s. 140-141). Ancak, bu sonuçlar mevcut yapıyı göstermekte olup, çalışanların beklentileri ile uyuşmadığı dikkat çekmektedir. Zira, Türk yönetim kültüründe karar verme sistemi ile ilgili bölümde yapılan açıklamalar kapsamında, çalışanlar çoğunlukla, işletme yönetimi ile ilgili kararlarda etkili olma eğilimi göstermişlerdir. Bu çerçevede, Türk işletmelerindeki organizasyon yapısının yatay; gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren bir

hiyerarşik yapıda olmalarının daha olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülebilecektir.

Sorumluluk Anlayışı

Toplumlardaki sorumluluk anlayışında başlıca, bireyci(ben) ve kolektif(biz) anlayışları, ziniyetleri söz konusudur (Erdem, 1996, s. 143): Bireyci anlayışa sahip toplumlarda, iş hayatında önemli oranda özgürlük, kendini gerçekleştirecek bir işe sahip olma ve bireysel kararlar önemlidir. Kolektif anlayışın ağırlık olduğu toplumlarda ise, çalışma hayatında dostça ilişkiler, bilgi ve kapasitenin tam olarak kullanılması, büyük organizasyonlarda çalışma ve grup çalışmasının önemi söz konusudur.

Bu çerçevede, geniş sayılabilecek bir kitle üzerinde yapılan bir araştırmada; 0'dan (kolektif) 100'e (Bireysellik) doğru giden bireysellik ölçeğinde, Türkiye için bulunan değer 32'dir. Dolayısıyla, kolektivizme doğru giden bir eğilim saptanmıştır.

4.3. Türk İşletmelerindeki Yönetim Kültürünün Başlıca Temel Karakteristikleri

İşletme yönetimi-kültür ilişkisi kapsamında, Türk yönetim kültürünün temel karakteristiklerinin ortaya konulması ile ilgili yukarıda yapılan açıklamalar tablo-5'de olduğu gibi özetlenebilecektir.

Bu çerçevede tablo-5 incelendiğinde, Türk toplumunun, dolayısıyla Türk yönetim kültürünün, hem Doğu hem de Batı kuşağı toplumlarının kültürlerinden etkilendiği görülmektedir. Zira, karar verme sistemi, organizasyon yapısı-iş rolleri

Tablo-5: Türk Yönetim Kültürünün Başlıca Temel Karakteristikleri

Başlıca Karakteristikler	Türk Yönetim Kültürü
* Karar Verme Sistemi	Katılımcı, (Kollektif) karar verme, grup anlayışı
* Ücretleme Politikası	İşin mahiyeti ve sonucunu dikkate alan politika
* Terfi Sistemi	İşteki verimlilik ve etkinliğe göre
Organizasyon Yapısı-iş Roller	Yatay örgütlenme; gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren hiyerarşik bir yapı
Sorumluluk Anlayışı	Kollektif sorumluluk, biz anlayışı

Kaynak: Tüsiad (1991), s. 25-32; Öztürk (1997), s. 60-80; Erdem (1996), s. 137-145; Güvenç (1972), a.g.e.'lerden uyumlaştırılmıştır.

ve sorumluluk anlayışı bakımından Doğu; ücretleme politikası ve terfi sistemi bakımından Batkuşağı toplumlarının izlerini taşıdığı görülmektedir.

5. SONUÇ

Geçmişten günümüze bir yandan, işletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japon işletmelerinin başarılarında beşeri faktörün çarpıcı rolü, işletmeleri kendi toplumsal gerçeklerini, kültürlerini araştırmaya yöneltmiştir (Erdem, 1996, s.7).

Yönetim ve yöneticilik faaliyetlerinin, uygulamalarının toplumsal kültür ile uyum içinde olması gerektiği ve böylece başarı sağlanabileceği durumu bugün, bilimsel olarak da ortaya konmuş bulunmaktadır. Zira, başlıca Japon ve Amerikan yönetim anlayışları ve uygulamaları, ancak toplumsal yapı ve kültürle açıklanabilmektedir. Gerçekten de, her kültür ve inanç sistemi, kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak, başarı için sağlam bir zemin oluşturabilir. Dolayısıyla, işletmelerin yönetim ve yöneticilik uygulamalarında, kısaca işletme kültüründe, o toplumun kendi kültürüne ve özüne has bir model söz konusudur. Bu çerçevede, işletme kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürü ve çoğu zaman, mevcut toplumsal kültürün çalışma dünyasına spesifik bir uygulaması olarak kabul edilmektedir.

Yapılan bu açıklamalar bağlamında, bu çalışmada ilk önce toplumsal kültür - işletme

kültürü ilişkisi ile Japon ve Amerikan yönetim kültürlerinin temel karakteristikleri, sözkonusu ülkelerin toplumsal kültür ve yapıları dikkate alınarak ortaya konulmuştur. Daha sonra ise, Türk toplumunun sosyal kimliği ve yapısı, hayat tarzı, değer ölçüleri vb. kısaca toplumsal kültürü dikkate alınarak, Türk yönetim kültürünün başlıca temel karakteristikleri, olabildiğince uygulamalı çalışmalardan yararlanılmak suretiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede, bu çalışma kapsamında elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde şu temel sonuç ortaya çıkmaktadır: Toplumsal kültürümüz, dolayısıyla da Türk yönetim kültürü, hem Doğu hem de Batı kuşağı toplumlarının kültürleri ile etkileşim içindedir. Zira Türk yönetim kültürü, karar verme sistemi, organizasyon yapısı - iş rolleri ve sorumluluk anlayışı bakımından Doğu; ücretleme politikası ve terfi sistemi bakımından Batı kuşağı toplumlarının izlerini taşıdığı görülmektedir. Dünya literatüründe, Türkiye ya da Türk toplumu genellikle Asya ya da Doğu toplumları içerisinde gösterilmektedir. Ancak coğrafi bakımdan, Türkiye'nin bulunduğu konum, Doğu ile Batı toplumlarının kesiştiği noktadadır. Bu bakımdan elde edilen bu sonucun doğal olduğu söylenebilecektir.

Burada sonuç olarak vurgulanması gereken en önemli nokta "Dünya Değerleri Araştırması" koordinatörü Prof. Inglehart'ın sözleriyle: "Kültürel etkenleri ihmal eden modellerin yetersizliği her geçen gün biraz daha anlaşılacaktır". Yönetim ve yöneticilik faaliyetleri de Peter Drucker'in

deyimiyle kültür ve sosyal yapı ile derinden ilintilidir. O halde başarılı olabilmek için Türk toplumunun değerlerinin bilinmesi, bilimsel düzeyde incelenmesi gerekmektedir. Örneğin; Batı toplumlarında daha yeni yeni yerleşmeye başlayan "önce insan" kavramı, Türk toplumunun özünde var olan bir olgudur. Yine Batı'da yeni vurgulanmaya başlayan müşteri hizmetleri faktörü, Türkiye'de "Müşteri velinimetimizdir" şeklinde nesiller boyu uygulanmaktadır. Dolayısıyla, önemli olan bu olgunun ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve çağdaş oluşumlara entegre edilmesidir.

Bu arada, konu esasında disiplinlerarası bir yaklaşımı ve daha kapsamlı bir araştırmayı gerekli kılmaktadır. Ancak bu, hem zaman hem de teknik olarak bir ekip çalışmasını öngörmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada, konu ile ilgili olabildiğince uygulamalı çalışmalardan yararlanılmıştır. Dolayısıyla, çalışma bu kapsam dahilinde değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İ., T. ATILGAN (1992), **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, TOBB Yayın no: 4, Ankara.
- AKIN, Cihangir (1994), **İşçi-İşveren İlişkilerinin Verimliliğe Etkisi ve Japon Örneği**, 2. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları No: 540, Ankara.
- ATALAY, B (1989), **Sanayileşme ve Sosyal Değişme**, DPT Yayın no: 1917-SPB: 377, Ankara.
- BEYER, J.M.; H.M. TRICE (1987), **How Organization's Rites Reveals Its Culture**, *Organizational Dynamics*, Issue: Spring
- BERBEROĞLU, Güneş (1990), **Örgüt Kültürü ve Yönetel Etkinliğe Katkısı**" Anadolu Üniv. İİBF Dergisi, C: VII, S: 1-2, Eskişehir.
- DAFT, R.L. (1986), **Organization Theory and Design**, Second Edition, West Publishing Co., USA
- DEAL, T.E., A. KENNEDY (1982), **Corporate Cultures**, Armandi ve Herton, 1982.
- DENISON, R. DANIEL (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, John Wiley and Sons, Canada
- DRUCKER, Peter (1993), **Yeni Gerçekler**, (Çev.: Birtane KARAÇANAKLI), T. İş Bankası Kültür Yayınları No: 315, Ankara.
- ERDEM, Ferda (1996), **İşletme Kültürü**, Friedrich - Navmann Vakfı ve Akdeniz Üniv. İİBF Ortak Yayını, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan (1991), **İşletmelerde Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul.

GÜRÇAY, C., G. TOZKOPARAN (1996), **Örgüt Kültürü ve İklim**, Anadolu Üniv. Açık Öğretim Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 1, Eskişehir.

GÜVENÇ, Bozkurt (1972), **İnsan ve Kültür**, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, 6-1, Ankara.

HOFSTEDE, Geert (1991), **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw-Hill Book Company, United Kindom.

HUMES, Samuel (1993), **Managing The Multinational**, Prentice Hall Int. First Published, UK.

JONES, R. Gareth (1995), **Organizational Theory: Text and Cases**, Addison-Wesley Pub. Company Inc., UK.

KOZLU, Cem (1994), **Türkiye Mucizesi için Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, T. İş Bankası Yayın no: 335, Ankara.

LUTHANS, Fred (1992), **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Türkiye.

OHMAE, Kenichi (1982), **The Secret Of Strategic Vision**, *Management Review*, Issue: April

ÖZALP, İnan (1995), **Japon Yönetim Biçimi**, Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazıları - II (Der: İnan ÖZALP), Anadolu Üniv. Yayın No: 849, Eskişehir.

ÖZALP, İnan ve Derya ŞERBETÇİ (1995), **Çok uluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri**, Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazıları - II (Der: İnan ÖZALP), Anadolu Üniv. Yayın No: 849, Eskişehir.

ÖZTÜRK, Azim (1997), **Türk İşletmelerinin Örgüt Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi**, Ç.Ü. İİBF İşletme Bölümü (Münferit Proje), Adana.

ÖZTÜRK, Azim (1996), **Küresel Normlar Yönelimli Yönetici Profili: Türk Özel Sektör İşletmelerinin Yönetici Profiline Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma**, Ç.Ü. Araştırma Fonu Projesi, Adana.

ROBBINS, S.P. (1993), **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Prentice Hall International Editions, USA.

SCHEIN, Edgar, H (1995), **Organizational Culture and Leadership**, Josey-Bass, USA

SMIRCICH, L. (1983), **Concepts of Culture and Organizational Analysis**, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 28

TÜSİAD, (1997), **Türk Toplumunun Değerleri**, Yayın No: Tüsiad - T/91, 6-145, İstanbul

TÜSİAD (1976), **Türk Kültür ve Medeniyeti**, Cilt: 1, Atatürk Üniv. Türk Kültür ve Medeniyetleri Araştırma Merkezi Enstitüsü Yayınları, Erzurum.

ÜÇÜK, Tengiz (1989), **Organizasyon Kültürünün Oluşumu**, Dokuz Eylül Üniv. İİBF Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1-2, İzmir.

THE BLACK & SCHOLES CALL OPTION MODEL FOR VALUING STOCK'S PRE-EMPTIVE RIGHT IN ISTANBUL STOCK EXCHANGE MARKET (IMKB)*

Dr. Fulya ERGEÇ

University of Istanbul
Faculty of Business Administration

Use Of Rights Issues and Firm's Revaluation Fund On Financing

We compared two models to value stock's pre-emptive right in IMKB. One of the models is called a traditional model which is used by IMKB to value rights issue is Black & Scholes call option pricing model. We think each right would be treated as a call option, when a firm raised new equity capital. This is because a rights is an option to buy the shares of the company at the subscription price (the exercise price) for a specified period of time.

We tested both models to value 37 numbers of rights issues belong to firms quoted in IMKB. Rights issues prices were found by both models were compared with market prices of rights issues in IMKB. We show either rights issues market prices of 37 firms in IMKB or rights issues prices of 37 firms in IMKB were found by both models in table at the end of the essay.

To illustrate how to use IMKB model and Black & Scholes call option pricing model to value rights issues, we will continue with the example of Doğan Holding raised new equity capital.

A firm called Doğan Holding wished to raise new equity capital had two choices of increasing equity capital. One of choices of increasing equity capital is to make the sale to firm's existing shareholders or an entirely new set of investors. Of a sale to existing shareholders is made, this is known as a rights issue. Each existing shareholder is given a option to buy a certain number of the new shares. Each shareholder receives 65 percent of right (pre-emptive right) for each share he holds to buy a new share.

During a period of Doğan Holding raises new equity capital, each shareholder receives 85 percent of right for each share he holds to take a bonus share without paying.

Knowledge of raising new equity capital for Doğan Holding in 1995 is given in Table-1.

DOĞAN HOLDİNG

YEAR	PREVIOUS CAPITAL (MILLION TL)	RIGHTS (MILLION TL)	RIGHTS (%)	BONUS (MILLION TL)	BONUS (%)	TOTAL INCREASE (MILLION TL)	TOTAL INCREASE (%)	CURRENT PAID-IN CAPITAL (MILLION TL)	SUBSCRIPTION PERIOD
1995	1.508.000	980.000	65	1.281.800	85	2.262.000	150	3.770.000	09/08/95-23/08/95

Table-1: Doğan Holding, Raising New Equity Capital Statements

* This paper draws on my PHD dissertation submitted to the Faculty of Business Administration, University of Istanbul. I wish to acknowledge a great debt to Dr. David Blake, Birkbeck College, University of London for helpful comments. I also wish to thank Prof. Dr. Öner Esen, the Faculty of Business Administration, University of Istanbul.

The shares were selling for 11.750 TL on the announcement day of the firm raising new equity capital. The firm would raise the 2.262.000 milyon TL by selling 980.2 million new shares at 1000 TL each and by giving 1281.8 million bonus shares unpaid from the firm's revaluation fund. Therefore, the firm wanted to raise an additional 980.200.000.000 TL through a right issue. As a result of this decision, shareholders had a pre-emptive right of buying new shares at 1000 TL each. Increase in new equity capital by rights issues is equal to 980.200.000.000 TL of 2.262.000.000.000 TL. Increase in new equity capital by bonus shares is equal to 1.281.000.000.000 TL of 2.262.000.000.000 TL.

Having determined the amount that is to be raised by the rights issue, it is necessary to determine the number of shares to be issued and to decide on their price. Although the firm could issue the new shares at the market price (11.750 TL), this is not the normal procedure. It is much more common in Turkey for new shares issued by means of a rights issue to be issued at a price which is much lower than the existing market price. So, new shares sold old shareholders at the price of 1000 TL each.

We here consider only the pure 'stock split' effects of the use of rights. Under this assumptions the questions posed to the financial managers are:

- 1) How many rights will be required to purchase a newly issued share?
- 2) What is the value of each right?
- 3) What effect will the rights issue have on the existing share price?

Number of rights needed to purchase a new share to get a bonus share

As already mentioned, Doğan Holding planed to raise an additional 980.200.000.000 TL. The subscription price set for the new shares is 1000 TL, the number of new shares to be issued is:

$$\text{Number of new shares} = \frac{\text{Funds to be raised}}{\text{Subscription price}}$$

$$\frac{980.200.000.000}{1000} = 980.2 \text{ million shares}$$

The next step is to divide the number of new shares into the number of previously outstanding shares to get number of rights needed to subscribe for one new share.

Number of rights needed to buy one new share =

$$\frac{\text{Old shares}}{\text{New shares}} = \frac{1.508.000.000}{980.200.000} = 1.54 \text{ rights}$$

Therefore, a shareholder will have to surrender 1,54 rights plus 1000 TL to receive one of the newly issued shares. One old share gives a pre-emptive right to the shareholder to purchase 0,65 percent of the new share. As you see, the number of new shares exceeds the number of old shares (an unlikely event), the number of rights required to subscribe for each new share would be a fraction of one.

In a similar way, We can find the number of outstanding shares to get one share.

Number of rights needed to get one bonus share

$$\frac{\text{Old shares}}{\text{Bonus shares}} = \frac{1.508.000.000}{1.281.800.000} = 1.18 \text{ rights}$$

The shareholder will have to surrender 1,18 rights without paying to receive one bonus share. One old share enables to the shareholder to get 0,85 percent of one bonus share.

Value of Right

It is clearly worth to be able to buy shares which are currently selling at 11.750 TL on the announcement day of raising capital in the market for a price lower than that before subscription date. To illustrate, we will continue with the of Doğan Holding. It will raise the 980.200.000.000 TL by selling 980.200.000 new shares at 1000 TL each. The market value of the old shares was 1,7719 10^{13} TL (17.719 billion TL) (11.750 TL per share times 1.508.000.000 shares). When the firm sells the new shares, it brings in an additional 980.200.000.000 TL.

At a first approximation, the market value of the firm's ordinary shares increases by exactly this 980.200.000.000 TL. In fact, the market value of all the ordinary shares will up by more than 980.200.000.000 TL if investors think that the company will be able to invest these funds at a yield substantially in excess of the cost of equity capital, but it will go up less than 980.200.000.000 TL if investors are doubtful of the company's ability to put the new funds to work profitably in the near future.

Under the assumption that market exactly reflects the new funds brought in, the total market value of the ordinary shares after the new issue will

be 18.699.200.000.000 TL (17.719.000.000.000 TL + 980.200.000.000 TL). Dividing this value by the new total number of shares outstanding, which is 3.770.000.000, we obtain a new market value of 4.960 TL per share. Therefore, we see that after the financing has been completed, the price of the ordinary shares will have fallen from 11.750 TL to 4.960 TL.

Since the rights gave the shareholders the privilege of buying for only 1000 TL share that will end up by being worth 4.960 TL, thus saving 3.960, is 3.960 TL then the value of each right? The answer to this is no, because 1,54 rights were required to obtain each new share. The 3.960 TL must be divided by 1,54 to get the value of each right, which will be 2.571 TL per share, the right attached to each old is worth 2.571 TL. If defined in terms of each new share, then the right to purchase is worth 3.960 TL.

Formula Value Of A Right In IMKB

Equations have been developed in IMKB for determining the value of rights without going through all the procedures described above. While the shares are selling cum-rights, the value at which the rights will sell when they are issued can be found by use of the following formula in IMKB.

Valuation Of a Right	
Number Of Old Shares	1.508.000.000
Number of New Shares	980.200.000
Number of Bonus Shares	1.281.800.000
Total Shares	3.770.000.000
Market Value Of A Old Share	11.750 TL
Market Value Of Old Shares	17.719.000.000.000 TL
Value Of A New Share	1.000 TL
Value Of New Shares	980.200.000.000 TL
Total Market Value Of The Shares	18.699.200.000.000 TL
Market Value Of The Share	4.960 TL
Value Of The Right	2.571 TL

$$F_{baz} = \frac{F_{ag} + n_{bdl} * R}{1 + n_{bdz} + n_{bdl}}$$

F_{baz} : Market value of share on maturity (subscription date).

R : Subscription price.

F_{ag} : Market value of share one day before maturity date.

n_{bdl} : Percentage of a right on one old share.

n_{bdz} : Percentage of a bonus share on one old share.

F_{kupon} : Value of one right.

$$F_{kupon} = (F_{baz} - R) * n_{bdl}$$

Substituting the appropriate values for Doğan Holding:

$$F_{baz} = \frac{11.750 + 0,65 * 1000}{1 + 0,85 + 0,65} = 4.960 \text{ TL}$$

$$F_{kupon} = (4.960 - 1000) * 0,65 = 2.574 \text{ TL}$$

The value of right is worth 2.574 TL. This value found by IMKB formula agrees with the value of the rights found by the step-by-step analysis.

Another approach would be to treat each right as a call option. This is because a right is an option to buy the shares of the company at the subscription price (exercise price) for specified period of time. The main difference between a right and a warrant is that the maturity of a right is typically around thirty days, while the maturity of a warrant is more likely to be two to ten years. But the valuation methodology would be the same for both. Galai and Schneller (1978) have shown that a right or a warrant is valued exactly as a call divided by $(1+q)$, where q is the ratio of the additional rights or warrants issued to the number of shares previously outstanding. In our symbols, q would be equal to $1/\text{number of rights required to buy one share}$. If gives bonus shares, qI would be equal to $1/\text{number of rights required to get one bonus share}$.

During the rights offering, dilution effect of both rights issues and bonus shares would be $(1+q+qI)$. The value of the rights as a call must be divided by $(1+q+qI)$ to get much closer value of market price of right in IMKB. Before illustrating this procedure, recall that the relevant option pricing equations, particularly Black & Scholes equation.

Option Pricing Model

An option on a stock is a security that gives the holder the right to buy or to sell one share of the stock on or before a particular date for a predetermined price, The following is a brief glossary of terms and notation used in the field of options.

Call: An option that gives the holder the right to buy a share of stock.

Put: An option that gives the holder the right to sell a share of stock.

Exercise Price (E): The price at which the holder can buy or sell the underlying stock.

Expiration Date (T): The date on or before which the holder can buy or sell the underlying stock.

Stock Price (St): The price at which the underlying stock is selling at date t .

Option Price : The price at which the option is sold or bought. Ct is to denote the price of a call on date t , and Pt is to denote a put option.

The purchaser of a call option acquires the right to buy a share of stock for a given price and pays for this right at the time of purchase. The writer of a call option is the seller of his right: The writer collects the option price today in return for obligating herself to deliver one share of stock in the future for the exercise price, if the purchaser of the call demands. In terms of cash flows, the purchaser of an option always has an initial negative cash flow 'the price of the option) and a future cash flow which is at worst zero (if it is not worthwhile exercising the option) and otherwise positive (if the option is exercised). The cash-flow position of the writer of the option is reserved: An initial positive cash flow is followed by a terminal cash flow which is at best zero.

The Black & Scholes Equation for Option Pricing

Black and Scholes (1973) have derived a formula that can be used to price European call options. The Black & Scholes formula assumes that the call option is a European option, written on a stock that pays on dividends. The stock's price return is assumed to be lognormally distributed with a standard deviation of log return σ . The Black&Scholes formula depends only on the σ of the log returns, and not on the expected value of these returns, μ

Black and Scholes (1973) have derived a formula that can be used to price European call options. The Black & Scholes formula assumes that the call option is a European option, written on a stock that pays on dividend. The stock's price return is assumed to be lognormally distributed with a standard deviation of log return σ . The Black & Scholes formula depends only on the σ of the log returns, and not on the expected value of these returns, μ

Black and Scholes show that the value of a call option is given by

$$C = S_t N(d_1) - E e^{-r\tau} N(d_2)$$

$$d_1 = \frac{\ln(S_t / E) + (r + (1/2)\sigma^2)\tau}{\sigma\sqrt{\tau}}$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{\tau}$$

and where $N(d_1)$ and $N(d_2)$ are the cumulative normal distribution. As before, we denote the current price of the stock by S_t , the exercise price of the option by E , and the expiration date of the option by T . The time to expiration, denoted by τ , is equal to $T-t$ and r denotes the risk-free interest rate (assumed to be continuously compounded). For future reference, note that if is in annual terms then so is τ .

The Black & Scholes Equation for Valuing A Right

As we described above, a right has a very short market life (no more than several weeks) and enables the holder to purchase a new issue of common stock at a subscription price, set below the prevailing market price of the existing outstanding stock. Only if the shareholder exercises the right or sells it will he or she realize any financial benefits from its issue.

To utilize the Black & Scholes expressions above for valuing a right, we were already given that S_t , the share price before the rights offering, was 11.750 TL and that the subscription price (exercise price) is 1000 TL. The risk-free rate is 98 percent in 1995. The variance of the returns on equity is 38 percent. The time to maturity is 0,016 of a year. The date of valuing a right is 3-8-1995. Subscription date is 9-8-1995. Days of 5-8-1995 and 6-8-1995 are both weekend days.

S_t : 11.750 TL, $E=1000$ TL, $r=0,98$, $\tau=4/250$ are all given.

$d_1=0,8145$, $d_2=0,7661$, $N(d_1)=0,7923$,

$N(d_2) = 0,7782$,

$C = F_{\text{Kupon}} = 8.532$ TL are all calculated by using Black & Scholes formula.

The value of the rights as a call is 8.532 TL. Since 1,544 rights are required to purchase one share, the value per right will $8.532/1,54$ which is 5.546 TL. We now apply the dilution factor effect on the value of the right, so we divide by $(1+q+qI)$ which is $(1+0,65+0,85)$ here. We obtain 2.218 TL for the value of the right. When the right is valued in traditional way and IMKB's model, the value of the right of 2.5712 TL or 2.574 TL were obtained. The real market price of the right was 2000 TL before maturity date in IMKB. Black & Scholes formula found much closer value of right to the real market value of the right before the subscription date.

In same way of using Black & Scholes model to value rights issues in IMKB, we find much accurate results for values of 37 different rights issues than traditional way and IMKB's model. We test

37 right issues values belong to firms quoted in IMKB during their financing period with rights issues in 1993 and 1994. At different number of period prior to maturity We calculated values of rights issues by Black & Scholes and IMKB formula. We found Black & Scholes model more succesful than IMKB model to found the value of the rights before maturity during the rights offering period. Black & Scholes model found the values of 26 rights issues in 37 rights issues closer to real market price of rights issues in IMKB.

The table shows us Black & Scholes model is much powerful and accurate model to calculate price of rights issue on the time prior to maturity date than IMKB model is. Both models find price of rights issue close to market prices of rights issue on the day getting closer to maturity.

SELECTED REFERENCES

- (1) AKGÜÇ, ÖZTİN: *Finansal Yönetim*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, Genişletilmiş 6. Bası, 1995, İstanbul
- (2) BLAKE, DAVID: *Financial Market Analysis*, McGraw-Hill Company, UK, 1990.
- (3) HULL, JOHN: *Options, Futures and Other Derivative Securities*, Prentice Hall, USA, 1989.
- (4) İMKB: *Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu*, Eğitim Yayınları, No: 1, Mart 1995.
- (5) LİMMACK, J. ROBIN-FOX, F. ALAN: *Management Finance*, Cassell Educational Limited, London, 1988.
- (6) MARSH, PAUL: *Equity Rights Issues and the Efficiency of the UK Stock Market*, Journal of Finance, Vol No: 3, June 1980.
- (7) MARSH, PAUL: *Valuation of Underwriting Agreements for UK Rights Issues*, Journal of Finance, Vol No: 3, June 1980.

	1	2	3	4	5	6	7	8
No	The Name Of The Company	The Maturity Day	The Time To Maturity	B&S R price	İMKB R price	Real R price	B&S Deviation	İMKB Deviation
1	Afyon Çimento	21/01/93	7	75375	74607	80000	4625	5393
2	Akal Tekstil	03/10/94	24	2805	2834	2125	-680	-709
3	Aksa	30/09/94	29	9624	9375	10500	876	1125
4	Arçelik	08/06/94	29	5124	4957	7000	1876	2043
5	Arçelik	03/10/94	24	5068	5130	4000	-1068	-1130
6	Bekoteknik	20/06/94	21	842	1150	1075	233	-75
7	Çukurova	09/02/93	8	5166	5450	2500	-2666	-2950
8	Döktaş	13/03/94	30	2138	2142	1500	-638	-642
9	Doğan Holding	15/07/94	14	5559	4295	8000	2441	3705
10	Doğan Holding	09/08/95	6	2226	2574	2000	-226	-574
11	Eczacıbaşı İlaç	13/07/94	26	192	136	250	58	114
12	Ege Profil	19/12/94	18	5833	6180	4000	-1833	-2180
13	Ege Plastik	23/11/94	14	4808	4875	5000	192	125
14	Ereğli	04/05/93	33	467	83	400	-67	317
15	Ereğli	05/10/94	16	1219	1404	2000	781	596
16	Esbank	01/09/94	13	95	123	90	-5	-33
17	Factor Finans	01/08/94	12	2416	2350	2800	384	450
18	Finansbank	06/12/94	15	898	1125	1000	102	-125
19	Gübre Fab.	22/06/94	12	55	-125	150	95	275
20	Hürriyet Gazete	07/12/94	16	890	1250	2500	1610	1250
21	İhlas Holding	29/11/94	18	13359	12222	12000	-1359	-222
22	İzocam	17/05/94	28	3305	3165	1500	-1805	-1665
23	Koç Holding	03/06/94	31	5814	5688	6600	786	913
24	Koç Yatırım	06/05/94	35	6213	6025	7500	1287	1475
25	Makina Takım	08/07/94	16	61	35	500	439	465
26	Migros	09/06/94	27	119552	117960	155000	35448	37040
27	Netaş	08/11/93	19	1852	1805	1700	-152	-105
28	Netaş	03/10/94	13	10266	11111	12750	21484	1639
29	Otosan	31/08/94	12	53544	51000	55000	1456	4000
30	Peg Profilo	15/12/94	15	264	281	360	96	79
31	Sabah Yayıncılık	18/05/94	12	178	174	140	-38	-34
32	Sönmez	18/01/94	11	14592	17917	20000	5408	2083
33	Tat Konserve	13/05/94	28	15127	14900	16000	873	1100
34	TSKB	25/04/94	24	616	573	750	134	177
35	Uşak Seramik	27/12/94	211	11386	10875	9000	-2386	-1875
36	Yapı Kredi Bank	24/06/93	16	244	304	195	-49	-109
37	Yünsa	09/05/94	7	429	-105	300	-129	405

1 The Name Of The Company Raising New Equity Capital

2 The Subscription Date On Which The Company Raises It's Equity

3 The Number Of Days Prior to Maturity Which Includes Weekends

4 The Value Of Right From Black&Scholes Call Option Model On The Date Prior To Maturity (B&S Rprice)

5 The Value Of The Right From İMKB's Model On The Date Prior To Maturity (İMKB's Rprice)

6 The Market Value Of The Right On The Subscription Date (Real Rprice)

7 The Deviation Between Real Rprice And B&S Rprice

8 The Deviation Between Real Rprice And İMKB Rprice

TÜRKİYE SERMAYE PİYASASINDA ARACI KURUMLARIN SERMAYELERİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELER VE BU KONUDA SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN YAYIMLADIĞI SON TEBLİĞİ

Dr. Bülent UYGUN

Finansal Kuruluşlar Yönetim ve
Organizasyon Danışmanı

GİRİŞ

Türkiye’de sermaye piyasasının ve onun temel organı olan menkul değerler borsasının geçmişi, 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar uzanmaktadır. Bu denli köklü bir geçmişe sahip olmasına karşın, Ulusal Bağımsızlık Savaşı’nın ardından kurulan Türkiye Cumhuriyeti’yle birlikte, Osmanlı imparatorluğu’nun bu görece eski sermaye piyasası deneyimi, geleneği ve kültürü büyük ölçüde kesintiye uğramaktan kurtulamamıştır.

Cumhuriyet hükümetince sermaye piyasasına ilişkin gerçekleştirilen az sayıdaki düzenlemeden ilki, 1929 yılında yayımlanan 1447 sayılı “Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsaları Kanunu” ve hemen ardından çıkarılan 8172 sayılı “Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsası Nizamnamesi”dir. Uzun yıllar boyunca 1447 sayılı Yasa ve ilgili mevzuat yürürlükte kalmasına ve *fiziki bir mekan olarak İstanbul Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsası* da (bir biçimde de olsa) varlığını sürdürmesine karşın Türkiye sermaye piyasası, Batılı örnekleri gibi, hiçbir zaman kendisinden beklenen işlevleri yerine getirememiştir.

Türkiye’de yasa (çıkartılması yolu) ile bir sermaye piyasası kurulması ya da (yeniden) oluşturulması düşüncesinin kökeni, planlı kalkınma çalışmalarının başladığı 1962 yılına kadar inmektedir. 1960’lerin ilk yarısı, konuya ilişkin çeşitli un-

surların gündeme taşınması ve ele alınması ile geçmiş; 1965 yılında hazırlanan “Sermaye Piyasasının Teşviki ve Tanzimi Hakkında Kanun Tasarısı”, üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak, 1967’de dönemin Bakanlar Kurulu’nca Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne (TBMM) sunulmuştur. İki yıl kadar tartışıldıktan sonra kadük olan bu tasarı, 1970’te yeniden görüşülmüştür. İkinci kez ele alınan tasarı da birincinin akıbetini paylaşmış, yasalasamamıştır. En sonunda 28 Temmuz 1981’de, Türkiye finans piyasaları için bir *dönüm noktası* anlamına gelen 2499 sayılı “Sermaye Piyasası Kanunu”, 1970 yılı tasarısının sınırlı değişikliğe uğramış bir biçimi olarak kabul edilmiştir. Söz konusu düzenlemeyle, deyim yerindeyse, *Türkiye sermaye piyasasının (devlet tarafından) yasa ile (yeniden) oluşturulması ya da kurulması* yoluna gidilmiştir. Bunun ardından bir sonraki aşama olan bir menkul değerler borsasının kurulması için 6 Ekim 1983 tarihinde 91 sayılı “Menkul Kıymetler Borsaları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”nin Resmi Gazete’de yayımıyla da, 1447 sayılı Yasa yürürlükten kaldırılmış; 1984 yılında da Bakanlar Kurulu’nca “Menkul Kıymetler Borsalarının Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkındaki Yönetmelik” çıkarılarak, *İstanbul Menkul Kıymetler Borsası*’nın kurulması için gerekli yasal altyapı büyük ölçüde sağlanmıştır. 11 yıl kadar Türkiye sermaye piyasasını biçimlendiren 2499 sayılı Ya-

sa, zamanla yetersiz kalmış, ortaya çıkan eksiklikleri gidermek ve günün gereksinimlerini karşılamak amacıyla çıkarılan ve 29 Nisan 1992 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan 3794 sayılı Yasa değişikliği ile Türkiye sermaye piyasası yeniden düzenlenmiştir.

“Türkiye Sermaye Piyasasında Aracı Kurumların Sermayelerine İlişkin Düzenlemeler ve Bu Konuda Sermaye Piyasası Kurulu’nun Yayımladığı Son Tebliğ” adını taşıyan bu çalışmada, aracı kurumların asgari sermayelerine ilişkin, yasama organı ve düzenleyici otoritece, gerçekleştirilmiş tüm düzenlemeler, sırayla incelenmiştir. Bu düzenlemelerden sonuncusu olan ve kendinden öncekilerden farklı bir yaklaşımı temsil eden Seri: V No: 26 Tebliği’nin üzerinde ise, özellikle ve ayrıntılı olarak durulmuştur.

1. ARACI KURUMLARIN ASGARI SERMAYELERİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELER

Türkiye sermaye piyasasında aracılık etkinlikleri temel olarak iki ayrı tür (*mali*) aracı kuruluş eliyle yürütülür. Bunlardan ilki olan bankalar, Türkiye’de geçerli bankacılık modeli olan evrensel bankacılık (*universal banking*) sisteminin bir gereği olarak, finans piyasalarının tümünde etkinlikle bulunurken; ikinci kuruluş türünü oluşturan aracı kurumlar ise, yalnızca sermaye piyasasında hizmet verirler.

Bu çalışmada, söz konusu kuruluş türlerinden yalnızca ikincisi –yani, aracı kurumlar– asgari sermayeleri ve bunlara ilişkin düzenlemeler açısından ele alınmıştır. Diğer kuruluş türünü oluşturan bankalar ise, çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Bunun nedeni, bankaların sermayelerine ilişkin düzenlemelerin, aracı kurumlardan farklı olarak, *Bankalar Kanunu* (B. Kanunu) ve ilgili mevzuatta yer alması ve görece karmaşık olmasıdır¹.

“Türkiye sermaye piyasasının 2499 sayılı Yasa ile kuruluşu”ndan günümüze kadar geçen 15 yıllık dönem içinde, aracı kurumların asgari sermayelerine ilişkin çok sayıda düzenleme yapılmıştır. Bunların en sonuncusu, 20 Ocak 1996 tarihinde

Resmi Gazete’de yayımlanan *Sermaye Piyasası Kurulu tebliğidir*². Aracı kurumların ‘asgari ödenmiş sermaye’ tutarına ilişkin köklü değişiklikler içeren bu tebliğle, bir yandan (daha önceki düzenlemelerle karşılaştırılamayacak ölçüde) aracı kurumların asgari ödenmiş sermaye tutarı artırılmış, öte yandan da 1992 yılında sermaye piyasasının yeniden düzenlenmesi amacıyla çıkarılan 3794 sayılı Yasa ile getirilen en önemli değişikliklerden birisi olan ‘*sermaye piyasası işlemlerinin faaliyet bazında düzenlenmesi ilkesi*’ ne ters düşen bir uygulamaya gidilmiştir.

Söz konusu düzenlemenin etkisi ya da doğurduğu sonuçlar, bunlarla da sınırlı kalmamış; tebliğin yayımının ardından toplanan *İMKB Yönetim Kurulu*, aldığı bir kararla, borsaya üye olmak için yeni başvuruda bulunacak kuruluşların ödemeleri gereken ‘*üyeliğe giriş aidatı*’ tutarının belirlenmesinde kullanılmakta olan yöntemde (bu son düzenlemeyi temel alan bir) değişikliğe gitmiştir. SPK’ca da onaylanan bu borsa yönetim kurulu kararına göre, önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak kadar yüksek düzeyde (250 milyar lira olarak) saptanan yeni üyeliğe giriş aidat tutarının hesaplanmasında, SPK tebliği ile aracı kurumlar için öngörülen asgari ödenmiş sermaye tutarının referans alınması biçiminde bir uygulama kabul edilmiştir³.

Aşağıda, aracı kurumların sermayelerine ilişkin gerçekleştirilen düzenlemeler ayrıntılı olarak incelenirken, modern Türkiye sermaye piyasasının yasa ile kuruluşundan günümüze kadar geçirdiği bu iki ana dönem temel alınmış; köklü bir yaklaşım farklılığı, anlayış değişikliğine işaret eden Seri: V, No: 19 “Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ” Seri: V, No: 26’nın yayımı ve onu izleyen dönem ise çalışmanın konusu açısından ayrı bir zaman dilimi olarak ele alınmıştır. Buna göre, aracı kurumların sermayelerine ilişkin düzenlemeleri içeren bu dönemler⁽¹⁾, ‘Sermaye Piyasasının 2499 Sayılı Yasa’yla Kurulması ile 3794 Sayılı Yasa Değişikliğiyle Yeniden Düzenlenmesi Arasında Kalan Dönem’⁽²⁾; ‘3794 Sayılı Yasa Değişikliğiyle Sermaye Piyasasının Ye-

niden Düzenlenmesi ile Seri: V, No: 26 Tebliği'nin Yayımı Arasında Kalan Dönem'; ve⁽³⁾ 'Seri: V, No: 26 Tebliği'nin Yayımı ile Gerçekleştirilen Değişiklikler ve Bunu İzleyen Dönem' adlarını taşıyan 3 başlık altında toplanmıştır⁴.

1.1. SERMAYE PİYASASININ 2499 SAYILI YASA'YLA KURULMASI İLE 3794 SAYILI YASA DEĞİŞİKLİĞİYLE YENİDEN DÜZENLENMESİ ARASINDA KALAN DÖNEM

Tablo 1.1'de 1982 ile 1990 yılları arasında kalan dönemde, aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerine ilişkin düzenlemeler ve bu düzenlemeler sonucu saptanan tutarlar hem Türk Lirası, hem de ABD Doları olarak verilmiştir. Aracı kurumların sermayelerinin *farklaştırıldığı* 25 Kasım 1982 tarihi temel alındığında ve 26 Ocak 1988'de gerçekleştirilen yönetmelik değişikliği dışarıda tutulduğunda, tüm düzenlemelerin, aracı kurumların asgari ödenmiş sermaye tutarlarında, büyük oranlı artışlarla sonuçlandığı görülmektedir. Gerek *A grubu*, gerekse *B grubu* aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerinde bu artış oranı, 25 Kasım 1982-21 Mart 1990 arasında, yüzde 84.52 ve 21 Mart 1990-27 Ekim 1990 arasında ise yüzde 78.85 oranında ortaya çıkmıştır. Bir başka anlatımla, 25 Kasım 1982 ile 27 Ekim 1990 arasında kalan 8 yıllık zaman diliminde aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerinde, dolar bazında, gerçekleşen artış oranı, yüzde 230.03 gibi *oldukça yüksek* düzeylere ulaşmıştır.

Aracı kurumların sermayelerine ilişkin ilk düzenleme, 29 Haziran 1982 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan "Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmelik"te yer almıştır. Söz konusu yönetmelik uyarınca, sermaye piyasasında aracılık faaliyetlerinde bulunacak aracı kurumlar, "SPK'dan '*Borsa Bankerliği Belgesi*' (BBB) almak zorundadır⁶. BBB'nin verilebilmesi için [de] aracı kurumların ödenmiş sermayelerinin Maliye Bakanlığı'nca belirlenen 200 milyon liradan az olmaması koşulu şarttır⁷.

Aracı kurumlar arasında herhangi bir ayırım öngörmeyen yönetmeliğin bu ilk hali, SPK'dan BBB almış tüm kuruluşlara *aracılık yükleniminde* (underwriting)⁸ bulunabilme olanağını sağlamaktaydı. Ne var ki, 25 Kasım 1982 tarihinde yapılan bir yönetmelik değişikliğiyle⁹ aracı kurumlar, *fiili olarak*, aracılık yüklenim sözleşmesi yapacak olanlar ve bu yetkisi bulunmayanlar olarak ikiye ayrılmışlardır. Bunun sonucunda aracı kurumların asgari ödenmiş sermayeleri, aracılık yükleniminde bulunacaklar için 200 milyon lira, bu etkinliği yerine getirmeyecekler –yani yalnızca ikinci el piyasada çalışacaklar– için ise 50 milyon lira olarak saptanmıştır.

Daha sonra, 26 Ocak 1988'de çıkarılan bir başka yönetmelikle, aracı kurumların sermayelerinin, aracılık yükleniminde bulunacaklarda bir milyar liradan, yalnızca ikincil piyasada etkinlikte bulunacak olanlarda ise 250 milyon liradan az olmaması şart koşulmuştur¹⁰. Bu değişiklikten önce BBB almış aracı kurumların, 1988 yılı sonuna kadar ödenmiş sermayelerini 26 Ocak 1988 tarihli yönetmelikle saptanan yeni tutarlara çıkarmaları zorunlu tutulmuştur.

Aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerine ilişkin bir sonraki değişiklik, 21 Mart 1990'da gerçekleştirilmiştir. "Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmelik'in Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine ve Anılan Yönetmeliğe Geçici İki Madde Eklenmesine Dair Yönetmelik" adındaki bu düzenlemede, aracı kurumlardan aracılık yüklenim sözleşmesi yapma yetkisi dahil birinci el ve ikinci el piyasalarda çalışacaklar '*A grubu aracı kurum*' ve yalnızca ikinci el piyasada çalışacaklar da '*B grubu aracı kurum*' olarak tanımlanmıştır. Söz konusu yönetmelikte ödenmiş sermaye, *A grubu* aracı kurumlar için en az 5 milyar lira, *B grubu* aracı kurumlar için ise bir milyar lira olarak belirlenmiştir. Ayrıca, '*ilgili bakanlık*'tan¹¹ 17 Kasım 1989'dan önce uygun görüş olarak aracı kurum olarak faaliyette bulunmak üzere kuruluş işlemlerine başlamış olanlar, ödenmiş sermayelerini 1990 yılı sonuna kadar bu yeni tutarlara tamamlamakla zorunlu tutulmuştur¹².

Bu son değişikliğin yürürlüğe girdiği yıl olan

1982-1990 Döneminde Aracı Kurumlar İçin Asgari Ödenmiş Sermaye Tutarları⁵

Düzenlemenin Resmi Gazete'de Yayın Tarihi	A Grubu Aracı Kurumlar		B Grubu Aracı Kurumlar	
	(milyon TL)	(bin ABD \$)	(milyon TL)	(bin ABD \$)
29.06.1982	200	1.220	–	–
25.11.1982	200	1.092	50	273
26.01.1988	1.000	896	250	224
21.03.1990	5.000	2.015	1.000	403
27.10.1990	10.000	3.604	5.000	1.802

Kaynak: "Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine ilişkin Yönetmelik", RG: 29.06.1982/17739 (Mük.); "Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine ilişkin Yönetmeliğin 2 nci Maddesinin (b) Bendinde Yapılan Değişiklik Hakkında Yönetmelik", RG: 29.11.1982/17679; "Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine ilişkin Yönetmelik'e Ek Yönetmelik", RG: 26.01.1988/19706; "Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine ilişkin Yönetmelik'in Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine ve Anılan Yönetmeliğe Geçici iki Madde Eklenmesine Dair Yönetmelik", RG: 21.03.1990/20468; "Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine ilişkin Yönetmeliğin 2nci Maddesinde Değişiklik Yapılmasına ve Anılan Yönetmelik'e Geçici Bir Madde Eklenmesine Dair Yönetmelik", RG: 27.10.1990/20678.

1990'da İMKB, 1989 yılında başlayan tarihinin 'ikinci büyük yükseliş'inde yol almaktaydı. Hisse senedi fiyatları ve işlem hacmindeki bu tempolu yükseliş, yalnızca alım satımda bulunmak isteyenlerle halka açılmayı düşünen ortakların ilgisini çekmemiş, aracı kurum olarak etkinlikte bulunmak amacıyla piyasaya girmeyi arzulayanlarda da kayda değer bir artışa yol açmıştır. Yeni aracı kurum kuruluş başvurusu ve buna bağlı olarak da faaliyete geçme izinlerinin ardı arkasının kesilmemesinden iyice kaygılanan (varolan) aracılar, –özellikle, banka dışı aracılar– konuya ilişkin ilk tepkilerini bu dönemde dile getirmeye başlamışlardır¹³.

1990 Ağustos'unda patlayan *Körfez Krizi*, İMKB'nin 'ikinci büyük yükselişi'nin sonunu getirmiştir –belki de sonunu getiren bahane olmuştur. Borsada işlem gören hisse senetleri fiyatlarında hızlı gerilemenin yanında işlem hacminde de ciddi daralmayla karakterize bu '(ikinci) büyük düşüş', talep zayıflamasına bağlı olarak gelirlerinde dramatik azalışlar yaşayan aracı kurumların seslerini daha da yükseltmelerine yol açmıştır. Aracıların yakınmalarına başlangıçta kayıtsız kalan kurul ve siyasi otorite, –özellikle ilgili bakanlık– baskıların giderek artması üzerine, gecikmeli de olsa, bir tepki vermek, tutumundan geri adım

atmak zorunda kalmıştır.

Konuya ilişkin son değişikliğin yayımının üzerinden 7 ay bile geçmeden, S.P.Kanunu'nun kendisine verdiği yetkiye dayanarak yeni bir karar alan ilgili bakanlık, 11 Ekim 1990'da, aracı kurumların yeni ödenmiş asgari sermaye tutarlarını, A grubu aracı kurumlarda 10 milyar lira, B grubu aracı kurumlarda ise 5 milyar lira olarak belirlemiş ve bunu 27 Ekim 1990 tarihli Resmi Gazete'de yayımlatarak yaşama geçirmiştir¹⁴. Geçmişte yapılan düzenlemelerden farklı olarak, bu yönetmelik değişikliğiyle 11 Ekim 1990'dan önce BBB almış ya da bu belgeyi almak üzere kurula başvurmuş kuruluşlara, asgari ödenmiş sermayelerini, artırılan yeni tutarlara çıkarmaları zorunluluğu getirilmemiştir. Bunun birincil nedeni, yükseltilecek asgari sermaye tutarlarına ilişkin bu yönetmelik değişikliğinin, varolan aracı kurumların mali yapılarını güçlendirmek yerine, piyasaya yeni girişleri caydırma amacına yönelik olmasıdır.

Ancak, aracı kurumların asgari sermaye tutarının yükseltilmesi yoluyla siyasi otoriteye ağırlaştırılan piyasaya giriş koşulları da, borsa üyelerinin sayısındaki hızlı artışı önlemekte yetersiz kalmıştır. 1989'da 42 olan İMKB üyesi aracı kurum ve borsa komisyoncusu sayısı, 1990'de 65'e, 1991 Temmuz'unda ise 100'e ve 1991 yılı sonunda da

110'a erişmiştir¹⁵. Banka dışı aracı kuruluş sayısının 100 gibi psikolojik niteliği ağır basan bir sayıya yaklaşması ve hemen ardından da bu rakamı aşması, borsa üyelerinin buldukları her fırsatta düzenleyici otorite ve siyasi iktidardan, *piyasaya girişlerin tümüyle engellenmesini* (büyük bir yüreklilikle) talep etmeleri sonucunu doğurmuş ve bu konuda kamuoyu oluşturmalarına yardımcı olmuştur¹⁶.

Aracı kurumlar tarafından dile getirilen tüm bu yakınmalar ile onların temsilcilerinin yaptıkları girişimler ve buldukları lobi etkinlikleri, en sonunda ağustos ayında amacına ulaşmıştır: 2 Ağustos 1991 tarihinde yayımlanan bir *genelgeyle*¹⁷, aracı kurum sayısı dondurularak, *devlet eliyle*, piyasaya girişler tümüyle engellenmiş, *rekabetçi piyasa koşullarından* (en azından bu bağlamda) *büyük ölçüde geri adım atılması* anlamına gelecek bir uygulama (banka dışı aracılardan baskılarına direnilememesi yüzünden) yürürlüğe konulmuştur¹⁸.

Aracı kurum kuruluş başvurularını dondurma kararı, gecikmeli de olsa etkisini göstermiştir. Önce 1991'de 110'a ve daha sonra, çok küçük bir artışla, 1992'de 112'ye dayanan aracı kurumlardaki sayısal artış eğilimi, izleyen dönemlerde tersine dönmüştür. Düzenleyici otoritece *yetki belgeleri iptal edilerek* sistem dışına çıkarılan firmalar sayesinde, İMKB üyesi aracı kurumların sayısı, 1994'te 111'e ve 1995'te de 103'e kadar gerilemiştir.

Aracı kurumların ödenmiş sermayelerine ilişkin 21 Mart 1990 tarihli Yönetmelik'i izleyen düzenleme, 31 Ocak 1992 tarihli Resmi Gazete'de

yayımlanan "Aracılık Faaliyetlerinde Bulunacak Kuruluşlar ile Bunların Faaliyetlerine ve Yetkilendirilmelerine İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik"¹⁹. Bu yönetmeliği, 3794 sayılı Yasa ile sermaye piyasasının yeniden düzenlenmesi öncesinde gerçekleştirilmiş ve görece kısa süre yürürlükte kalmış, *bir ara dönem ya da yeni piyasa iklimi hazırlık düzenlemesi* gibi ele almak çok daha uygun düşecektir. 2499 sayılı Yasa hükümleri çerçevesinde düzenlenen bu yönetmelikle, ilk kez aracı kurumların yapabilecekleri '*faaliyetler*' sınıflandırılmış ve tanımlanmıştır²⁰. Böylelikle, aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerinin belirlenmesi için kullanılan *referansta köklü bir değişikliğe* gidilmiştir²¹. Bunun sonucunda, aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerinin saptanmasında, 'aracılık yüklenimi sözleşmesi yapıp yapamamaya dayalı ayırım' yerini, kurulca tanımlanmış faaliyet konularına uygun düşen bir yaklaşıma bırakmıştır. Buna göre yeniden saptanan ve Tablo 1.2'de de sunulan yeni asgari sermaye tutarları, *halka arza aracılıkta* bulunacak aracı kurumlar için 10 milyar lira, -bir milyon 822 bin dolar- *alım satıma aracılık* edecekler içinse 5 milyar lira -911 bin dolar- olarak düzenlenmiştir. *Müşteri portföyü yönetimi* hizmetini verecek aracı kurumlardan, yalnızca alım satıma aracılık iznine sahip olanların *ek en az bir milyar lira sermayeyi* sağlamaları zorunluymış, alım satıma aracılığın yanında halka arza aracılık izni de bulunanlar ise herhangi bir ek sermaye koşuluna bağlı tutulmamıştır. Yönetmelik, sonuncu *faaliyet* konusunu oluşturan *yatırım danışmanlığı* içinse de, ek bir sermaye yükümlülüğü getirmemiştir.

Tablo 1.2
1982-1990 Döneminde Aracı Kurumlar İçin Asgari Ödenmiş Sermaye Tutarları II

Düzenlemenin Resmi Gazete'de Yayın Tarihi	Halka Arza Aracılık		Alım Satıma Aracılık	
	(milyon TL)	(bin ABD \$)	(milyon TL)	(bin ABD \$)
31.01.1992	10.000	1.822	5.000	911

Kaynak: Aracılık Faaliyetlerinde Bulunacak Kuruluşlar ile Bunların Faaliyetlerine ve yetkilendirilmelerine İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik, RG: 31.01.1992/211128.

**1.2. 3794 SAYILI YASA
DEĞİŞİKLİĞİYLE SERMAYE
PİYASASININ YENİDEN
DÜZENLENMESİ İLE
SERİ: V, NO: 26 TEBLİĞİ'NİN
YAYIMI ARASINDA KALAN DÖNEM**

Tablo 1.3'te, 3794 sayılı Yasa'nın 29 Nisan 1992'de kabulü ile Seri: V, No: 26 Tebliği'nin 20 Ocak 1995'te Resmi Gazete'de yayımı arasında kalan dönemde aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerine ilişkin olarak yapılan değişikliklere yer verilmiştir.

Tabloda, "Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği"nde sıralanmış 5 ayrı 'aracı kuruluşların faaliyet konusu'ndan, aracı kurumların asgari ödenmiş sermayeleri için belirleyici özelliği olan ilk ikisi bulunmaktadır²². 27 Ekim 1990 tarihli Yönetmelik değişikliği ile dolar bazında en üst noktaya tırmanan aracı kurumların asgari ödenmiş sermaye tutarları, bu tarihten sonra sürekli olarak gerilemiştir. Söz konusu düzenlemenin yayım tarihi temel alındığında, aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerinde dolar bazında görülen azalış oranları, 31 Ocak 1992'de yüzde 49.44, 14 Ocak 1993'te 68.53 ve son olarak da 1 Mart 1995'te de yüzde 93.34 gibi rekor bir düzeye ulaşmıştır.

Ağırlıklı yasa tasarısının hazırlanmasına katkıda bulunanların 1970'lerin Türkiye'sine ve onun oluşturulması planlanan sermaye piyasasına yaklaşımını yansıtan 28.07.1981 tarihli 2499 sayılı S.P.Kanunu, temel olarak birincil piyasa üzerinde

yoğunlaşmış; ikincil piyasanın düzenlenmesini ise büyük ölçüde göz ardı etmiştir. İMKB'nin kurulup faaliyete geçmesiyle 1981 tarihli Yasa'nın, yeterlilik ve eksiklikleri daha da belirginleşmiş; bu durum da, bir yandan birinci el piyasaya ek olarak ikinci el piyasanın da kapsamlı bir biçimde düzenlenmesi gereğini iyice ortaya çıkarmış, öte yandan da değişen gereksinim ve koşullara uygun yeni finansal araçların üretilmesi ve sermaye piyasası kurumlarının geliştirilmesini kaçınılmaz kılmıştır. Bu arada, *global finans* piyasalarında özellikle son on yılda yaşanan gelişme, ilerleme ve yeniliklerin gerisinde kalınmaması yönünde bir kaygının düzenleyici otorite katında ağır basması Türkiye sermaye piyasasını, 1990'ların hemen başında, 2499 sayılı Yasa'nın yeniden ele alınmasını ve üzerinde kinçi yaşamsal değişikliklerin yapılması sorunsalı ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu amaçlar göz önünde bulundurularak hazırlanan ve 27 Mart 1992'de TBMM Başkanlığı'na sunulan "Sermaye Piyasası Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına, Bankalar Kanununun Bir Maddesinin Değiştirilmesine ve 35 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Tasarısı", bazı değişikliklerle, 29 Nisan 1992'de 3794 sayılı Yasa olarak kabul edilmiştir²³.

Türkiye sermaye piyasasını yeniden düzenleyen 3798 sayılı Yasa, birçok alanda değişiklik getirmiş, bir anlamda, piyasanın *farklı bir iklim* kavuşması için gerekli hukuksal altyapıyı sağlamıştır. Bu çalışmanın kapsamı açısından 3794 sayılı Yasa'nın getirdiği en önemli değişiklik, 'sermaye

Tablo 1.2
1990-1995 Döneminde Aracı Kurumlar İçin Asgari Ödenmiş Sermaye Tutarları II

Düzenlemenin Resmi Gazete'de Yayım Tarihi	Halka Arza Aracılık		Alım Satıma Aracılık	
	(milyon TL)	(bin ABD \$)	(milyon TL)	(bin ABD \$)
14.01.1993	10.000	1.134	5.000	567
01.03.1995	10.000	240	5.000	120

Kaynak: "Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği" Seri: V, No: 8, RG: 14.01.1993/21465 ve "Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği" Seri: V, No: 19, RG: 01.03.1995/22217.

piyasasının kurumlar yerine etkinlikler temelinde düzenlenmesi kuralı'nın²⁴ Türkiye sermaye piyasasında yaşama geçirilmesidir. 2499 sayılı Yasa, sermaye piyasasında etkinlikte bulunan kuruluşların kuruluş biçimiyle –banka ya da aracı kurum (ya da bir başka tür kuruluş)– ilgilenirken, 3794 sayılı Yasa ise *sermaye piyasası faaliyetlerinin ilke ve esaslarını düzenlemiştir*²⁵. Bu amaçla yasanın 30. maddesinde, 6 farklı sermaye piyasası faaliyeti sayılmıştır²⁶.

Yasa koyucu, S.P.Kanunu'nun 'V. Bölüm'ünde sıralanan sermaye piyasası faaliyetlerinden ilk ikisini, –kısaca, halka arza aracılık ve alım satıma aracılık– yalnızca mali aracı kuruluşlar –yani; bankalar ve aracı kurumlar– eliyle yürütülmesini öngörmüştür²⁷. Yasa değişikliğiyle sermaye piyasası faaliyetlerinde bulunacak kuruluşlara, –mali aracı kuruluşlar ya da diğer sermaye piyasası kurumları– yerine getirecekleri her bir etkinlik için ayrı ayrı SPK'dan *izin alma zorunluluğu* getirilmiştir. Buna yönelik olarak da, düzenleyici otoriteden izin alan kuruluşlara, yerine getirecekleri sermaye piyasası faaliyetlerini gösterir '*yetki belgeleri*' verilmesi biçiminde yeni bir uygulama yürürlüğe konulmuştur²⁸. Böylece, 2499 sayılı Yasa'nın *borsa bankerliği belgesi*, 3794 sayılı Yasa değişikliğiyle, yerini faaliyet izinlerini temsil eden *yetki belgesine* bırakmıştır.

3794 sayılı Yasa'da yer alan faaliyetlerden, öncelikle, *menkul değerlerin geri alma ya da satma taahhüdü ile alım satımı*, –yani, *repo ve ters repo*– 31 Temmuz 1992'de "Menkul Kıymetlerin Geri Alma veya Satma Taahhüdü ile Alım Satımı Hakkında Tebliğ" adı taşıyan bir düzenlemeyle; *halka arza aracılık ve alım satıma aracılık*, 14 Ocak 1993'te çıkarılan "Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği"nin içinde; *yatırım danışmanlığı ve portföy yöneticilikleri* ise, yine aynı tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan iki ayrı tebliğle düzenlenmiştir.

Altı değişik –daha doğrusu, '*altı artı bir*' (6+1)– sermaye piyasası faaliyetinin sayılıp tanımlanmasıyla birlikte, aracı kurumların sermayeleri için, eskinin aracılık yüklenimi sözleşmesi yapıp yapmamaya dayanan ayırım, yerini faaliyetler sonucu üstlenile(bile)n yükümlülükler ve alınan risklere göre aracı kurumların sermayelerinin sap-

tanması gibi *çağdaş* bir yaklaşıma bırakmıştır. Artık bu yeni dönemle birlikte Türkiye sermaye piyasasında, aracı kurumlar arasındaki ayırımın referans noktası, eskiden olduğu gibi, *pratikte neredeyse hiçbir geçerliliği olmayan*, aracılık yüklenim (sözleşmes)inde bulunup bulunamamaya dayalı ve mali aracı kuruluşlar arasındaki ise, *işlevsellikten büyük ölçüde uzak*, kurumları temel bir model değil, *üstlene(bile)cek risk ve yükümlülükleri üzerine oturtturulan* 'kurumların değil faaliyetlerin düzenlenmesi' modeli geçerli olacaktır²⁹.

Seri: V, No: 8 Tebliği, halka arza aracılık için 10 milyar liralık bir (asgari) ödenmiş sermaye öngörürken, bu tutar, yalnızca alım satıma aracılıkta bulunacaklar için 5 milyar lira olarak belirlemiştir. Öte yandan, repo ve ters repo işlemlerini ödenmiş sermayeleri en az 10 milyar lira olan aracı kurumlar yapabilirken, portföy yöneticiliği ve yatırım danışmanlığı etkinlikleri için (doğrudan) ek bir sermaye yükümlülüğü ya da belli bir asgari ödenmiş sermayeye sahip olma koşulu getirilmemiştir. Burada önemle altının çizilmesi gereken bir başka unsur, aracı kurumların asgari sermayelerinin tutarları ile yalnızca etkinlik bulunacakları alanların sınırlandırılmamış olduğudur. Düzenleyici otorite, aracı kurumların asgari ödenmiş sermayeleri ile yerine getirebilecekleri sermaye piyasası faaliyetlerinin sayı ve türü arasında bir bağıntı kurmakla yetinmemiş, bunun yanı sıra, (bir merkez dışı örgüt türü olarak) sahip olunabilecek acenta(lık) sayısını, söz konusu sermaye tutarı ile sınırlandırma yoluna gitmiştir. Düzenlemeye göre, "Aracı kurumların, ödenmiş sermayelerinin her bir milyar Türk Lirası için, ancak bir acentalık sözleşmesi yapma hakları vardır"³⁰.

14 Ocak 1993 tarihli Seri: V, No: 8 Tebliği'den 2 yılı biraz aşkın bir süre geçtikten sonra, bu kez, 1 Mart 1995'te "Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği" Seri: V, No: 19 yayımlanmıştır. Bu yeni tebliğde, aracı kurumlar için gerekli olan asgari sermaye tutarı, bir önceki tebliğde olduğu gibi, halka arza aracılık için 10 milyar lira ve alım satıma aracılık için 5 milyar lira olarak aynen korunmuştur. Ancak Seri: V, No: 19 Tebliği'yle, bunların yanında kalan diğer etkinliklerde –bir başka deyişle, menkul kıymetlerin geri alım veya satım taahhüdüyle alım satımı, ya-

tırım danışmanlığı ve portföy yöneticiliği³¹– bulun-
nan ya da bulunacak olan aracı kurumların, her
ayrı faaliyet için 5 milyar lira ek ödenmiş serma-
yeye sahip olması gerektiği biçiminde bir değişik-
liğe gidilmiştir. Tüm bunların dışında, Seri: V, No:
8 Tebliği'nden farklı olarak, aracı kurumların aç-
abilecekleri merkez dışı örgüt sayısı ile ödenmiş
sermayeleri arasındaki sınırlama ortadan kaldırıl-
mıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

3794 sayılı Kanun ile Değişik 2499 sayılı Sermaye Piyasa Kanunu, RG: 30.07.1981.

Aracılık Faaliyetlerinde Bulunacak Kuruluşlar ile Bunların Faaliyetlerine ve Yetkilendirilmelerine İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik, RG: 31.01.1992/21128.

Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği Seri: V, No: 8, RG: 14.01.1993/21465.

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

Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmelik, RG: 29.06.1982/17739 (Mük.).

Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmelik'e Ek Yönetmelik, RG: 26.01.1988/19706.

Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmeliğin 2 nci Maddesinin (b) Bendinde Yapılan Değişiklik Hakkında Yönetmelik, RG: 29.11.1982/17679.

Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmeliğin 2nci Maddesinde Değişiklik Yapılmasına ve Anılan Yönetmelik'e Geçici Bir Madde Eklenmesine Dair Yönetmelik, RG: 27.10.1990/20678.

Kredili Menkul Kıymet Açığa Satış ve Menkul Kıymetlerin Ödünç Alma ve Verme İşlemleri Hakkında Tebliğ, Seri: V, No: 18, RG: 27.12.1994/22154.

Menkul Kıymetlerin Geri Alma veya Satma Taahhüdü ile Alım Satımı Hakkında Tebliğ Seri: V, No: 7, RG: 31.07.1992/21301 (Mük.).

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

Portföy Yöneticiliği Faaliyetine ve Bu Faaliyette Bulunacak Kurumlara İlişkin Esaslar Tebliği Seri: V, No: 9, RG: 14.01.1993/21465.

SPK'nın 27.02.1995 Tarihli ve 11 Sayılı Toplantısında Alınan Kararlar.

Steil Bern, International Financial Market Regulation, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, İngiltere, 1994.

Uygun Bülent, 1986-1995 Döneminde İMKB'deki Piyasalarda En Çok İşlem Hacmini Gerçekleştiren Aracı Kurumlar Üzerine Bir İnceleme, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C.1, S.5, Haziran 1996.

Uygun Bülent, Bir Mali Aracı Kuruluş Olarak Aracı Kurumlar, Sermaye Piyasası İçindeki Yerleri ve Organizasyon Yapıları, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 1994.

Yatırım Danışmanlığı Faaliyetine ve Bu Faaliyette Bulunacak Kurumlara İlişkin Esaslar Tebliği, RG: 14.01.1993/21465.

Yıldırım Abdurrahman, Tophane'de Büyük Oyun, Borsa'nın 10 yıllık Fırtınalı Öyküsü, Güncel Yayıncılık, İstanbul 1995.

NOTLAR

¹ Bankaların sınırlı olarak S.P.Kanunu'na bağlı olduğuna ilişkin hüküm için bkz. 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, RG: 30.07.1981/17416, Madde 50: "Kendi menkul kıymetlerini halka arz eden bankalar ile sermaye piyasası faaliyetinde bulunan bankalar, bunlarla sınırlı olarak [S.P.]Kanun[u] hükümlerine tabi olurlar."

² Bkz. Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 26, RG: 20.01.1996/22529.

³ SPK'nın 27.02.1995 tarihli ve 11 sayılı toplantısında İMKB 'üyelik aidat' tutarlarına ilişkin olarak alınan kararın 1. ve 2. maddesi şöyledir:

"1. İMKB üyelik giriş aidatının kurul tarafından aracı kurumların kuruluşlarında aranan asgari sermaye miktarının yüzde 50'si olarak belirlenmesine,

2. Kurul tarafından faaliyetleri durdurulan ve borsaca üyelikten çıkarılan borsa üyelerinin yeniden üyeliğe kabullerinde de yukarıda belirtilen üyeliğe giriş aidat tutarının uygulanmasına karar verilmiştir."

⁴ Tüm bu dönemler birer birer ele alınırken, her bir zaman dilimini başlatan (ya da sona erdiren) düzenlemeler ile bu düzenlemeleri biçimlendiren gelişmeler ve koşulların yanı sıra o günlerin sermaye piyasası iklimine yeri geldikçe değinilmiştir. Çalışmada böyle bir yöntemle başvurulmasının başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, geçmişte tartışma gündemine taşınan yaklaşımların önemli bir bölümünün, bugün de varlığını sürdürmesidir. Bir diğeri ise, her bir dönemin, kendisinden sonra gelen dönemi önemli ölçüde etkilemiş olması; zaman zaman da bir sonraki dönemde yürürlüğe konulan uygulamaların gerekçelerinin, önceki dönem(ler)de yaşanan gelişmelere dayandırılmış olmasındandır.

⁵ Tutarların ABD Doları bazında hesaplanmasında, ilgili ayın sonu bakımından geçerli olan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası döviz alış kurları kullanılmıştır.

⁶ 2499 sayılı S.P.Kanunu'na göre, kuruluş koşul ve işlemlerini tamamlayan aracı kurumların, sermaye piyasasında etkinlikte bulunabilmeleri SPK'dan BBB almalarına koşulu-
na bağlı kılınmıştır. Aracılık faaliyetlerini yürütecek bankalar için şart koşulmayıp yalnızca aracı kurumlar için zorunlu olan BBB, aracı kurum olarak etkinlikte bulunma yetkisini, yapılabilecek aracılık işlemlerinin kapsamını ve aracılık yoluyla yüklenilebilecek sorumluluğun üst sınırını gösteren bir lisans belgesi (çalışma ruhsatı) olarak düşünülmüştür. Bu konuda bkz. Bülent Uygun, Bir Mali Aracı Kuruluş Olarak Aracı Kurumlar, Sermaye Piyasası İçindeki Yerleri ve Organizasyon

Yapıları, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 1994, s.176-177, 186 ve 202-203.

⁷ *Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmelik*, RG: 29.06.1982/17739 (Mük.), Madde 1 ve 2.

⁸ *Aracılık yüklenimi (underwriting)*, kurul kaydına alınacak sermaye piyasası araçlarının tamamının ya da bir kısmının halka satılmasının ihraççıya karşı taahhüt edilmesidir.

⁹ *Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmeliğin 2 nci Maddesinin (b) Bendinde Yapılan Değişiklik Hakkında Yönetmelik*, RG: 29.11.1982/17679, Madde 1.

¹⁰ *Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmelik'e Ek Yönetmelik*, RG: 26.01.1988/19706, Madde 2.

¹¹ Mevzuatta aracı kurumların kuruluşu için görüş alınan bakanlık olarak, 26 Ocak 1988'e kadar *Maliye Bakanlığı'nın* adı geçerken, bu tarihten başlayarak *Hazine (ve Dış Ticaret) Müsteşarlığı'nın* bağlı olduğu bakanlık anlamında kullanılan '*ilgili bakanlık*' tanımına yer verilmektedir.

¹² *Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmelik'in Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine ve Anılan Yönetmeliğe Geçici İki Madde Eklenmesine Dair Yönetmelik*, RG: 21.03.1990/20468, Madde 2.

¹³ Bu döneme ilişkin tartışmalar ve tepkiler için bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Tophane'de Büyük Oyun, Borsanın 10 Yıllık Fırtınalı Öyküsü*, Güncel Yayıncılık, İstanbul 1995, s.107: "[Borsa endeksinin 5.000 puanı aştığı tarihi gün olan 30 Temmuz 1990'da, İMKB'yi ziyaret eden dönemin SPK Başkanı Mehmet Şükrü Tekbaş yaptığı açıklamada, bir bakıma, kurulun aracı kurumların yakınmalarına yönelik tutumunu da sergilemekteydi: 'SPK'ya aracı üye olmak için çok sayıda başvuru var. Bizde bu işi yalnızca ilk başlayanların iyi yapacağı diye bir düşünce yoktur. Yeni gelecekler de iyi yapabilir. Onun için de, aracı üye sayısında bir dondurma düşünmüyoruz. Biz aracı üyelerin rekabetinden yanayız.'"]

¹⁴ *Borsa Bankerliği Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmeliğin 2 nci Maddesinde Değişiklik Yapılmasına ve Anılan Yönetmelik'e Geçici Bir Madde Eklenmesine Dair Yönetmelik*, RG: 27.10.1990/20678, Madde 1 ve 2.

¹⁵ Bkz. Bülent Uygun, *1986-1995 Döneminde İMKB'deki Piyasalarda En Çok İşlem Hacmini Gerçekleştiren Aracı Kurumlar Üzerine Bir İnceleme*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C.1, S.5, Haziran 1996, s. 209-217; ve Bülent Uygun, *Bir Mali Aracı Kuruluş Olarak Aracı Kurumlar, Sermaye Piyasası İçindeki Yerleri ve Organizasyon Yapıları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 1994, s. 332-339.

¹⁶ Borsa endeksinin ikinci büyük düşüşünün yaşandığı 1990 yılını izleyen 1991'de de hisse senetleri fiyatlarında beklenen toparlanmanın bir türlü gerçekleşmemesinin yanı sıra işlem hacminin piyasaya yeni giren aracı kurumları karşılayacak düzeylerde artmaması, 30 Nisan 1991'de yapılan İMKB Genel Kurulu'nun gündemini belirleyen en önemli konu olmuştur. Genel kurulda söz alan, Borsa Bankerleri Yöneticileri Derneği Başkanı ve Yatırım Finansman A.Ş. Genel

Müdürü Zeki Döşlüoğlu'nun, aracı kurumlara egemen olan dönemin psikolojisini birinci elden açığa vuran (koşullar elvermediği halde BBB veren SPK'yı yeren) ironi yüklü sözleri için bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Tophane'de Büyük Oyun, Borsanın 10 Yıllık Fırtınalı Öyküsü*, Güncel Yayıncılık, İstanbul 1995, s.184-185: "SPK perşembeleri (kurulun toplandığı gün) maşaallah Zeynep Kamil gibi çalışıyor. Sürekli doğuruyor."

100 gibi kritik bir sayı aracıları, çok daha sert tepki gösterme arayışına itmiştir. Bu doğrultuda bir çıkış olarak yorumlanabilecek Borsa Bankerleri Yöneticileri Derneği'nin, uyarıcı bir dille kaleme alınan ve ilgili otoriteleri harekete geçmeye davet eden, 16 Temmuz 1991 tarihli açıklaması için bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Tophane'de Büyük Oyun, Borsanın 10 Yıllık Fırtınalı Öyküsü*, Güncel Yayıncılık, İstanbul 1985, s.191: "Kısa sürede bu derece yüksek bir artış *borsanın alt yapısını yetersiz* kılmıştır. Artış bu hızla devam ederse, *borsanın hizmet veremez* durumda kalmasına yol açabilir. Dilekçe vererek *bankerlik* belgesi alanların sermaye piyasasında yarattığı fırtınanın hala hafızalarda olduğu bir dönemde aracı kurum sayısında meydana gelen bu aşırı çoğalma, *endişe verici sonuçlar doğurabilir*. İlgili kurumlarımızın, gelişmekte olan sermaye piyasamızı koruyucu tutumlarını bu konuda da gösterecekleri inancındayız."

¹⁷ Bu çalışmanın yazarı, Abdurrahman Yıldırım'ın kitabında göndermede bulunduğu, *genelgeyi* çok aramasına karşın bulamamıştır. Bu yüzden de, anılan düzenlemenin hukuksal geçerliği, burada (ne yazık ki) tartışma konusu yapılamamaktadır.

¹⁸ Bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Tophane'de Büyük Oyun, Borsanın 10 Yıllık Fırtınalı Öyküsü*, Güncel Yayıncılık, İstanbul 1995, s.193: "Yapılan girişimler sonucunda [dönemin] Ekonomiden Sorumlu Başbakan Yardımcısı *Ekrem Pakdemirli* ikna edildi. Pakdemirli, bir yandan SPK bir yandan [da] aracı kurumlar tarafından kendisine iletilen yeni aracı kurum kurulmaması yönündeki *isteği yerine getirdi* ve Hazine'ye bu konuda bir talimat verdi. Pakdemirli'nin 2 Ağustos 1991 tarihli genelgesiyle, aracı kurum sayısı donduruldu. Bu kararın verildiği tarihte ise, sayıları 50'yi bulan başvuru Hazine'de, 14'ü de SPK'da borsa bankerlik belgesi [almak] için sıra[da] bekliyordu."

Daha sonra yalnızca SPK'ya başvuruda bulunmuş bu 14 kuruma izin verilecek; Hazine'den kuruluş izni alıp da henüz SPK'ya başvurmamış 50 kurum ise aracı kurum olarak faaliyete geçmeyi hiçbir zaman başaramayacak ve söz konusu tarihten sonra da yeni bir kuruluş izni için artık Hazine'ye başvurulamayacaktı.

¹⁹ *Aracılık Faaliyetlerinde Bulunacak Kuruluşlar ile Bunların Faaliyetlerine ve Yetkilendirilmelerine İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik*, RG: 31.01.1992/21128.

²⁰ Bkz. *Aracılık Faaliyetlerinde Bulunacak Kuruluşlar ile Bunların Faaliyetlerine ve Yetkilendirilmelerine İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik*, RG: 31.01.1992/21128, Madde 4: '*Faaliyet Konuları*' [mali aracı kuruluşların, aracılık kapsamında olmak üzere yapabilecekleri faaliyetler;

- a. Sermaye piyasası araçlarının halka arzına aracılık,
- b. Sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık,
- c. Müşteri portföyü yönetimidir.

Mali aracı kuruluşlar, SPK'dan gerekli izni almak kaydıyla yukarıda sayılan faaliyetlerin yanında 'yatırım danışmanlığı' faaliyetinde de bulunabilirler.

Yönetmelikte belirtilen etkinliklerde bulunmak isteyen kuruluşların, her bir faaliyet için kuruldan ayrı ayrı izin alması gerekir. Faaliyet izni alması uygun görülen aracı kurumlara BBB verilir. BBB'de, aracı kurumun yetkili olduğu faaliyet konuları ve SPK'nın her bir faaliyet konusu için verdiği izinler ayrı ayrı yer alır.

²¹ İlerde de görüleceği üzere, 3794 sayılı Yasa değişikliği ile çok daha sağlam bir temele oturtulacak bu yaklaşım farklılığı, Türkiye sermaye piyasasının yeniden düzenlenmesinde kullanılan en önemli ilkelerden birisini oluşturacaktır. Bu ilke, literatürde, *sermaye piyasasının kurumlar yerine faaliyetler temelinde düzenlenmesi* (regulating activities rather than institutions) olarak bilinmektedir.

²² Okuyucunun, aracı kurumların asgari ödenmiş sermayeleri açısından iki ayrı dönemi birbiriyle karşılaştırabilmesi ve art arda gelen zaman dilimleri arasında süreklilik kurabilmesi için, halka arza aracılık etkinliğinde bulunan firmaları, eskinin A grubu aracı kurumları gibi, alım satım etkinliğini yerine getirenleri ise geçen dönemin B grubu aracı kurumları gibi düşünmesi çok daha *işlevsel* (ve de yerinde) bir tutum olacaktır.

²³ 3794 sayılı Yasa, 2499 sayılı S.P.Kanunu değişikliği tasarısı TBMM'nin çeşitli komisyonlarında da görüşülürken vurgulandığı gibi, 'Türkiye sermaye piyasası mevzuatının AB [o zamanki adıyla AT] normlarıyla uyumlaştırılması yönünde' oldukça önemli bir adımdır. Bkz. "28.07.1981 Tarihli ve 2499 Sayılı Sermaye Piyasası Kanununun Bazı maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun Tasarısı ve Adalet, Sanayi ve Teknoloji ve Ticaret, Plan ve Bütçe Komisyonları Raporları (1/625)", Genel Gereğe: "Özellikle, Türkiye'nin üyelik başvurusunda bulunduğu AT ile siyasal, ekonomik ve hukuki uyumun sağlanmaya çalışıldığı bir dönemde, mali piyasanın önemli bölümünü meydana getiren sermaye piyasasında AT düzenlemeleri çerçevesinde bir revizyonun gerekliliği ortadadır. Böylece, ileride daha da hız kazanacak olan uyumlaştırma çalışmalarına elverişli bir ortam sağlanacaktır."

²⁴ Bkz. 3794 sayılı Kanun'la Değişik 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, RG: 30.07.1981/17416. Madde 30 ve 31 (gerekçe): "Taslak ile, *sermaye piyasası işlemleri, faaliyet esasından hareketle düzenlendiği için, V. Bölüm başlığı da buna paralel olarak değiştirilmiştir... Kurum bazında düzenlemeden, faaliyet bazında düzenlemeye geçiş ile sermaye piyasalarında ihtisas kurumlarının gelişmesi ve kurumlar arası rekabetin sağlanması hedeflenmektedir...* 30'uncu maddedeki değişikliğe paralel olarak, 31'inci madde de, *sermaye piyasası faaliyetlerini yürütecek kuruluşların kuruluş biçimi ile ilgilenilmeksizin, örneğin bankacılık lisansına sahip olup olmadığına bakılmaksızın faaliyet izni ile faaliyet ilke ve esasları düzenlenmektedir...*"

²⁵ Yasanın 30. maddesinin gerekçesinde, bu tür bir değişikliğe gidilmesinin ardında yatan amacın, sermaye piyasasında uzman kurumlarının gelişmesi ve kurumlar arası rekabetin sağlanmasına dikkat çekilmektedir.

²⁶ Bkz. 3794 sayılı Kanun'la Değişik 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, RG: 30.07.1981/17416. Madde 30: "Sermaye Piyasası Faaliyetleri:

- a. Sermaye Piyasası araçlarının ihraç ya da halka arz yoluyla satışına aracılık,
- b. Daha önce ihraç edilmiş olan sermaye piyasası araçlarının aracılık amacıyla alım satımı,
- c. Finansal göstergelere, sermaye piyasası araçlarına, mal ve kıymetli madenlere dayalı vadeli işlem sözleşmesi yapılmasına aracılık,
- d. Menkul değerlerin geri alım ya da satım taahhüdü ile alım satımı (repo ve ters repo),
- e. Yatırım danışmanlığı,
- f. Portföy işletmeciliği ya da yöneticiliğidir."

Ayrıca, 27 Aralık 1994'te Resmi Gazete'de yayımlanan "Kredili Menkul Kıymet Açığa Satış ve Menkul Kıymetlerin Ödünç Alma ve Verme İşlemleri Hakkında Tebliğ" hükümleri uyarınca, alım satım aracılık yetki belgesine sahip mali aracı kuruluşlarca, kuruldan izin almak koşuluyla yapılabilen, kredili menkul değer, açığa satış ve menkul değerlerin ödünç alma verme işlemlerini *yedinci bir sermaye piyasası faaliyeti gibi* saymak yerinde olacaktır.

²⁷ 29.04.1992 tarih 3794 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 30. maddesinde sayılan yatırım danışmanlığı ve portföy yöneticiliği sermaye piyasası faaliyetlerinin, mali aracı kuruluşlardan bağımsız ayrı tüzel kişilikler –yatırım danışmanlığı ve portföy yönetim şirketleri– eliyle de yürütülmesi tasarlanmıştır. Bununla da yetinilmemiş, söz konusu faaliyetlere ilişkin ayrı ayrı tebliğler yayımlanmış, böylelikle de, Türkiye sermaye piyasasında *kurumsal çeşitliliği artırabilecek* iki ayrı şirket türünün kurulması için gerekli yasal çerçeve sağlanmıştır. Ancak, daha sonraları SPK'nın *denetimsel kaygıları ağır basmış; Türkiye sermaye piyasasında kuruluş çeşitliliğini, rekabeti ve uzmanlaşmayı artırıcı* bu çağdaş uygulama(lar) (ne yazık ki, *keyfi yönü ağır basan bir tutumla*) yürürlükten kaldırılmıştır.

²⁸ 29.04.1992 Tarih 3794 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, RG: 13.05.1992/21227, Madde 31.

²⁹ Gelişmiş sermaye piyasalarında kurumların değil de faaliyetlerin düzenlenmesi yoluyla, bu piyasada etkinlikte bulunan farklı nitelikteki kurumlar –yani, *bankalar ile banka dışı araçlar*– arasında '*eş düzey bir oyun alanı*'nın (the level playing field) yaratılması amaçlanmaktadır. Bkz. Bern Steil, *International Financial Market Regulation*, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, İngiltere, 1994, s. 143 ve 205.

³⁰ *Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği Seri: V, No: 8*, RG: 14.01.1993/21465, Madde 18.j

³¹ *Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği Seri: V, No: 19*, RG: 14.01.1993/21465, Madde 4.



ARAŞTIRMA

BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Işıl PEKDEMİR¹

I.Ü. İşletme Fakültesi

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri son derece hızlı değişen ve sürekli gelişen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri için hem teknolojilerini hem de yönetim anlayışlarını bu gelişme ve değişimlere uygun olarak düzenlemeleri ve sürekli değişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak işletmeler yalnızca kar amacı güden ve tüm kaynaklarını bu amaca ulaşmak için kullanan kuruluşlar görüntüsü vermekten kaçınmakta, müşteri ve toplum tarafından kabul görmenin yollarını aramaktadırlar. Değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek, müşteri ve toplum nezdinde kabul görebilmek için kaliteli ürün ve hizmet üretmek, müşteriye zamanında ulaştırmak ve satış sonrası çeşitli hizmetleri müşteriye sunmak gerekmektedir. Bu da müşteri odaklı bir yönetim tarzı besimsemek, müşteri istekleri doğrultusunda üretim gerçekleştirmek ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek ile mümkün olabilmektedir. Bütün bunları sağlayabilmek için de çalışanları kararlara katmak, önerilerini almak, bu önerileri uygulamak, ekip çalışması içinde faaliyetleri yürütmek ve işletme amaçları doğrultusunda işbirliği ruhu içinde çalışanları yönlendirmek önemli olmaktadır. Burada bir başka önemli unsur, piyasadaki müşteri kavramını işletmeye getirmek ve iç müşteri olarak ifade edilen çalışanların tatmin edilmesini

sağlamaktır. Rekabetin ve karlılığın kapıları işletmelere ancak bu şekilde açılabilir. Bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi (TKY) işte bu noktada işletmeler için önem kazanmaktadır.

1. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Kalite kavramını çeşitli açılardan tanımlamak mümkündür. Dar anlamda kalite, ürün kalitesi demektir. Ancak günümüzde kalite; ürün kalitesinden çok daha farklı anlamda kullanılmakta ve kısaca, müşteri ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılamak şeklinde tanımlanmaktadır². Buna göre, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi ve kalitenin sürekli kılınması gerekmektedir. Bu açıdan kalite, standartlara uyumun ötesinde bir kavramdır; yönetimin, mühendisin, çalışanın, yapılan işlerin, sürecin, hedeflerin, üretilen ürün ve hizmetin kalitesini kapsamaktadır³.

Buna göre, kalitenin yaratılmasında, üretim öncesinde, üretim sırasında ve üretim sonrasında gerçekleştirilen faaliyetler önem taşımaktadır. Belirli bir kaliteye ulaşabilmek için üretim öncesinde pazar araştırması, teknik araştırma, dizayn çalışmaları, çeşitli hammadde ve malzemelerin satın alınması gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde müşteri istekleri belirlenmekte, müşterinin üründe istediği özellikler saptanmakta, bu özellik-

lere göre ürün dizayn edilmekte ve gerekli ham madde ve malzemeler satın alınmaktadır. Bu durumda ürünün "dizayn kalitesi"nden söz edilmektedir. Daha sonra, belirlenen teknik özelliklere göre, üretim gerçekleştirilmektedir. Bu durumda karışımıza "uygulama kalitesi" kavramı çıkmaktadır⁴. Üretim sonrası faaliyetler olarak; ürünün araçlara yerleştirilmesi, nakliyesi, zamanında müşteriye ulaştırılması, çeşitli bakım ve tamir hizmetlerinin sunulması, garanti sürelerinin belirlenmesi, hatalı ürünlerin geri alınması, değiştirilmesi, kullanım klavuzları ve servis el kitaplarının hazırlanması gibi satış öncesi, satış sırası ve satış sonrası faaliyetler önemli olmaktadır⁵. Bu durumda da "kullanım kalitesi" kavramından söz edilmektedir⁶. Bu üç kalite kavramından birinde yetersiz kalındığında ürünün tüm olarak kalitesinden ödün verilmiş olmaktadır. Bu görüşe göre, kalite kavramından söz edebilmek için, bu üç kalite unsurunu birarada düşünmek gerekmektedir.

Bir başka görüşe göre, kalite kavramı "gerçek kalite" ve "algılanan kalite" olarak ele alınmaktadır⁷. Bu görüşe göre, gerçek kalite, bir ürün veya hizmet üretilirken sarfedilen çaba ve katlanılan harcamalar ile o ürün ya da hizmetin teknik özelliklerine ulaşılması durumunda elde edilen kalitedir. Algılanan kalite ise, müşterinin algıladığı kalitedir. Başka bir ifade ile, ürün ya da hizmet, müşterinin beklentilerini karşıladığında ulaşılan kalite, algılanan kalitedir. Subjektif bir kavramdır. Müşterinin elde ettiğinin, beklediğini karşılaması ya da beklediğinden daha iyi olduğuna inanmasıdır⁸. Bu durumda, kalite, kısaca ihtiyaçları karşılama derecesidir, şeklinde tanımlanabilmektedir.

Kalite nasıl sağlanmaktadır? Nasıl kontrol edilmektedir? Geleneksel anlayıştaki kalite kontrol faaliyeti, standartlara uymayan ürünleri ayıklamayı, hatalı ve hatasız ürünü belirlemeyi amaçlamaktadır⁹. Günümüzde çokca sözü edilen toplam kalite yönetimi anlayışındaki kalite kontrol faaliyeti ise, "hataları ayıklama" yerine "hata yapmama"yı esas almakta, dolayısıyla "hataları önleme"ye yönelik olmaktadır. Bu görüşe göre; hatalar, hataların nedenleri bulmak için önemlidir. Hataların nedenleri bulunup gerekli önlemler alınmalı ve hatasız üretim gerçekleştirilmelidir¹⁰. Bunun için

de faaliyetleri ilk seferinde ve doğru olarak yapmak esas olmalıdır.

Toplam kalite yönetimi, kalitenin üretim son aşamasında değil, bütün üretim sürecine, tüm organizasyona yayılmasını ve genel müdürden operatöre tüm çalışanların sorumluluğuna verilmesini öngörmektedir¹¹. Bu anlayışın başarıya ulaşabilmesi için, bu anlayışın tüm çalışanlarca benimsenmesi ve işletme kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Bunun için ise, üst yönetimin bu işe inanması ve destek vermesi önemlidir. Toplam kalite yönetimine göre, kaliteli üretim için gerekli maliyetlere katlanmak, ürettikten sonra kaliteyi kontrol etmekten ve kalitesiz ürünün maliyetine katlanmaktan daha az maliyetlidir.

Toplam kalite yönetimi, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirilmesinde işletmelere önemli avantajlar sağlayan bir anlayıştır. "Kalite-maliyet-verimlilik-kar-hız" ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha farkı yaklaşmaktadır. Buna göre, kalite için yapılan çalışmalar, ısrafı önlemekte, verimliliği arttırmakta, maliyetleri düşürmekte ayrıca üretim hızını, müşteriye sunma ve ulaştırma hızını arttırmaktadır¹². Bu şekilde, yüksek kaliteli ürünleri daha az maliyetle üretmek, daha düşük fiyatla pazara sürmek ve müşteriye zamanında ulaştırmak mümkün olmaktadır. Bu durum, işletmelerin pazar payının artmasında ve daha yüksek karlara ulaşılmasında önemli olmaktadır.

Bir işletmede iyi bir kalite kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için kaliteli üretimin o işletme için bir amaç olması, dolayısıyla kalite üzerinde yoğunlaşılması ve iyi bir kalite yönetim sisteminin kurulması gerekmektedir. yukarıda da değinildiği gibi toplam kalite yönetimi anlayışı, işletmelere bu konuda önemli uygulama olanakları getirmektedir.

2. BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz koşullarında bir işletmenin varlığını sürdürebilmesini sağlayacak amaçlara ulaşabil-

mesi ancak kaliteli ürün ve hizmet sunabilmesiyle mümkündür. İşletmelerin en yüksek kaliteye ulaşabilmesi ve bunu en az maliyetle yapabilmesi, iyi bir kalite yönetim sisteminin oluşturulması ile gerçekleştirilir. Daha önce de değinildiği gibi, toplam kalite yönetiminin benimsenmesi ve işletme kültürünün bir parçası haline getirilmesi işletmelere bu konuda önemli yararlar sağlayacaktır.

Avrupa Birliği'ne tam üyelik hedefinde olan ülkemiz işletmeleri için birçok faktörle birlikte, kalitenin ve kaliteye dayalı bir yönetim anlayışının çok önemli olduğu bir gerçektir. Gümrük Birliği'ne girildiği bu dönemde, Gümrük Birliği'nin yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ile Avrupa Birliği'ne girilmesi konusunda önemli bir fırsat yaratılmış olacaktır. Ancak, işletmelerimizin bu yükümlülüklerini yerine getirmede karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri de, kalite ve kalite konusundaki rekabettir.

Aralarında Avrupa Birliği Ülkelerinin de bulunduğu birçok ülkeye ürettiklerini ihraç eden Beyaz Eşya Sektörü, ülkemizin önemli sanayi dallarından biri olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de Beyaz Eşya Sektöründe 1990 yılından bu güne 400 milyar USD'nin üzerinde yatırım yapılmıştır. Ancak, bu sektör 1993 - 1994 yıllarında bir kriz dönemi geçirmiş ve 1993 yılında ihracat hacmi bir önceki yıla oranla yarı yarıya daralmıştır. 1994 yılında ise sektör toparlanmaya başlamış ve yedi ürün grubunda 134 milyon USD ihracatla belirli bir seviyeye tekrar ulaşmıştır. 1995 yılında ise, 1994 yılına göre beyaz eşya ihracatında %100'lük bir artış gerçekleşmiştir. Bu ihracatın %60'ı Avrupa Birliği ülkelerine yapılmıştır¹³. Bu rakamların önümüzdeki yıllarda artacağı tahmin edilmektedir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi, Beyaz Eşya Sektörünün de rekabet gücü üretim ve hizmet kalitesi ile yakından ilgilidir. Daha öncede değinildiği gibi, günümüzde kaliteyi hedefleyen ve bunun yollarını gösteren bir kalite yönetim sisteminin oluşmasına zemin hazırlayan anlayış, toplam kalite yönetimidir.

Bu unsurları dikkate alarak, Beyaz Eşya Sektöründe toplam kalite yönetim anlayışı ve uygulamalarını belirlemeye yönelik bir araştırma yapıl-

ması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Beyaz Eşya Sektöründe üretim öncesinde, üretim sırasında ve üretim sonrasında yapılan faaliyetler, personel eğitimi, motivasyonu, performans değerlemesi, teknoloji ve teçhizat düzeyi, kullanılan toplam kalite kontrol teknikleri belirlenmeye çalışılarak bu sektörün rekabet gücü hakkında bir fikir edinilmek istenmiştir.

2.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi

Bu çalışmada, Türkiye'de üretim faaliyetini sürdüren ve Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği'ne üye olan beyaz eşya üreticilerinin toplam kalite yönetimi uygulamaları araştırılmak istenmiştir. Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği'nin yayınladığı Beyaz Eşya Dünyası Dergisinin Haziran 1994 tarihli sayısında belirtilen derneğe üye olan işletmeler yedi adettir. Yalnızca pazarlama faaliyetini sürdüren ve Türkiye dışında üretim yapan işletmeler araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca aynı fabrikada farklı markalar adı altında üretim yapan işletmeler tek bir işletme olarak ele alınmıştır. Bu durumda, araştırma Türkiye'de üretim faaliyetini sürdüren ve söz konusu derneğe üye olan beş işletme ile yürütülmüştür.

Araştırmaya ilişkin veriler, araştırmaya konu olan bu beş işletmenin genel müdür ya da genel müdür yardımcısı düzeyindeki yetkilileri ile anket formu kullanılarak, yüzyüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır.

3.3. Araştırma Sorularının Niteliği

Beyaz Eşya Sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla hazırlanan anket formu çoktan seçmeli (ÇS), öncelik belirlemeli (ÖB), evet/hayır cevaplı (E/H), açık uçlu (AU) ve katılma derecesini belirlemeye yönelik önerme (Ö) şeklinde sorulan 28 sorudan oluşturulmuş ve bu sorular altı ana başlık altında ele alınmıştır (Tablo-1). Bu sorulara alınan cevaplar, EXCEL bilgisayar programı aracılığı ile işlenerek aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır.

TABLO 1
ARAŞTIRMA KONULARI

Konu Başlığı	Soru Sayısı	ÇS	ÖB	E/H	AU	Ö
Üretim öncesindeki faaliyetler	2	-	1	-	-	1
Üretim sırasındaki faaliyetler	5	2	1	2	-	-
Üretim sonrası faaliyetler	2	1	1	-	-	-
Personel eğitimi, motiv., perf. değ.	5	4	1	-	-	-
Teçhizat ve teknoloji düzeyi	3	1	1	1	-	-
Toplam kalite kontrol teknikleri	11	3	-	5	2	1
Toplam	28					

BULGULAR

1. Üretim Öncesindeki Faaliyetler

a. Toplam kalite yönetiminde az sayıda satıcı işletme ile çalışılması, satıcı işletmeler ile daha yakın işbirliği sağlaması açısından önemli olmaktadır¹⁴. Araştırmaya konu olan bir işletme kısmen, dört işletme ise tamamen bu görüşe katılmaktadır.

b. Toplam kalite yönetiminde satıcılardan sağlanan hammadde ve malzemenin işletmeye girişte kalite kontrolünde gerek yoktur. Bunun için satıcıların hammadde ve malzemeleri standartlara uygun olarak üretmeleri sağlanmalı, hatta dizayn ve üretim aşamalarında işbirliği yapılmalı, bu konuda gerekli bilgiler kendilerine sunulmalı ve gerekiyorsa satıcılar için belirli eğitim programları düzenlenmelidir¹⁵. Bu görüş doğrultusunda, araştırma kapsamına giren işletmelerden üçü, satıcılardan sağlanan hammadde ve malzemenin işletmeye girişinde standartlara uygunluğunun kontrolünü yapmadıklarını, ancak hammaddenin standartlara uygun olarak üretilmesi konusunda satıcılara eğitim verdiklerini belirtmektedirler.

Bu durum, toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan alıcı ile satıcı arasındaki güveni sağlaması açısından önemlidir. Söz konusu işletmelerden ikisi ise, satıcı işletmelere bu konuda eğitim hizmetini vermelerine rağmen gelen hammaddenin girişte kalite kontrolünü yapmaktadırlar. Bu durum, satıcılara verilen eğitimin yeni başladığı ve sonuçlarının henüz alınmadığı, bu nedenle de girişte kalite kontrole gerek duyulduğu şeklinde yorumlanabilir.

c. Ürün tasarımı ve geliştirilmesinde; araştırma kapsamındaki işletmelerin tamamı, pazar araştırmaları ile müşteri isteklerinin belirlenmesine birinci derecede öncelik vermektedirler. Üç işletme, ürün tasarımı ve geliştirilmesinde rakip ürünlerin özelliklerini dikkate almayı ikinci derecede önemsemektedirler. Ürün tasarımı ve geliştirilmesinde; teknoloji düzeyi bir işletme tarafından ikinci derecede, bir işletme tarafından ise üçüncü derecede öncelikli olmaktadır. Ürün tasarımı ve geliştirilmesinde; maliyetlere, bir işletme ikinci derecede, iki işletme üçüncü derecede önem vermektedir (Tablo-2).

TABLO 2
ÜRÜN TASARIMI VE GELİŞTİRİLMESİ

Unsurlar	Öncelik			
	1.	2.	3.	4.
Pz. Arş. ile müşteri isteklerinin belirlenmesi	5	-	-	-
Rakip ürünleri dikkate alma	-	3	2	1
Teknoloji düzeyi	-	1	1	3
Maliyetler	-	1	2	2

2. Üretim Sırasındaki Faaliyetler

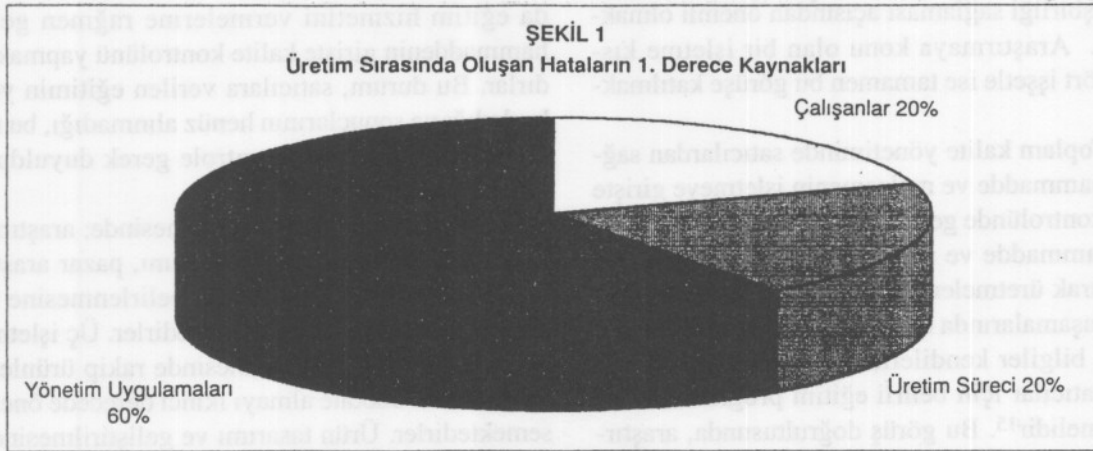
a. Şekil-1'de görüldüğü gibi, üretim sırasında ortaya çıkan hataların birinci derecede kaynağı olarak; %60 yönetim uygulamaları, %20 üretim süreci, %20 ise çalışanlar görülmektedir. Bu du-

rumda yönetim uygulamaları, birinci derecede hata kaynağı olarak belirtilirken, üretim süreci ve hammadde genel olarak ikinci derecede hata kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Tablo-3).

b. Üretim sırasında hata ortaya çıktığında, dört işletme üretimin durdurulacağını, bir işletme ise

TABLO 3
ÜRETİM SIRASINDA OLUŞAN HATAKAYNAKLARI

Hata Kaynakları	Öncelik Derecesi			
	1.	2.	3.	4.
Çalışanlar	1	-	1	-
Üretim Süreci	1	2	2	-
Yönetim Uygulamaları	3	-	1	2
Hammadde	-	2	1	1
Teknik aksaklıklar	-	1	-	1



durdurulmayacağını ifade etmektedir. Üretim durdurulmaz şekilde açıklama yapan işletme, bunun nedeni olarak, üretimin durdurulacağı noktaya kesinlikle gelinmemesi gerektiğini ve böyle bir noktaya gelinirse, kalite kontrol departmanının işine son verileceğini göstermektedir.

Oysa toplam kalite yönetimi anlayışına göre, hataları kaynağında yakalamak ve önlemek önemlidir. Bu nedenle de hata ortaya çıktığında üretimin durdurulması ve hata kaynağının bulunarak gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir¹⁶. Ayrıca, toplam kalite yönetiminde gerekli uygulamalar yerine getirildiğinde kalite kontrol departmanı

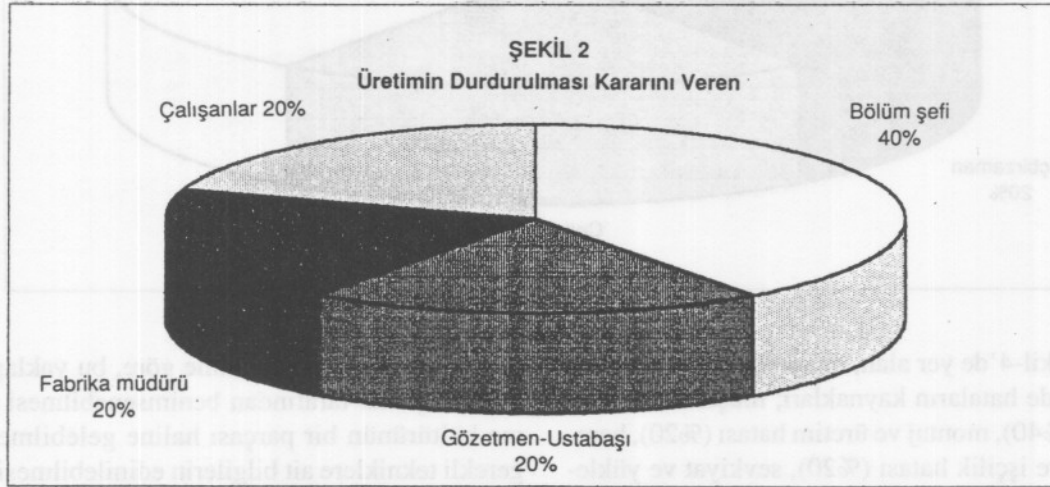
ortadan kalkmaktadır. Çünkü toplam kalite yönetimi uygulamaları ile son kontrole gerek kalmamaktadır¹⁷.

c. Şekil-2'de de görüldüğü gibi, üretimin durdurulması kararının %20'si gözetmen/ustabaşı tarafından %40'ı bölüm şefi tarafından (üretim müdürü ile koordineli olarak), %20'si fabrika müdürü tarafından, kalan %20'si ise çalışanlar tarafından verilmektedir. Bu durumda, "hata ortaya çıktığında üretim durdurulur" diyen işletmeler, bu kararı tamamen hatanın ortaya çıktığı ortamda çalışan / çalışanlara bırakmamaktadırlar.

Yukarıda da değinildiği gibi, toplam kalite yö-

netimi anlayışında ise, hata ortaya çıktığında, hata kaynağındaki çalışan bir sonraki hatta çalışana hatalı ürünü göndermemek için üretimi durdurma kararını verebilmektedir.

d. Süreç içinde önceki kişi ya da bölümden gelen işin, işletmelerin %40'ında sık sık kontrol edildiği, %20'sinde çok seyrek kontrol edildiği ve %20'sinde ise hiçbir zaman kontrol edilmediği be-



lirilmektedir (Şekil-3).

Toplam kalite yönetimindeki iç müşteri kavramına göre, işletme içindeki her birey, bölüm ya da hiyerarşik kademe, hem üretici hem de kullanıcı ya da müşteri durumundadır. Bu uygulamada iç müşteri konumunda olan kişi ya da bölümlerin, dış müşteri dediğimiz nihai müşteri gibi tatmin edilmesi esastır. Bu açıdan bakıldığında, süreç içinde bir kişi ya da bölüm kendinden sonra gelen kişi ya da bölüme onu memnun edecek şekilde, onun istediği özellikte (nitelikte/kalitede) ürün/hizmet ya da bilgiyi sunmaktadır¹⁸. Bu nedenle, organizasyon içindeki her kişi ya da bölümün bir önceki kişi ya da bölümden gelen işi kontrol etmesine gerek kalmamaktadır.

e. Araştırma kapsamına giren üç işletme üretim sonucunda ürünlerini hatalı/hatasız şekilde bir ayıklamaya tabi tutan bir kalite kontrol bölümüne sahiptir. İki işletme de ise bu tür bir kalite kontrol bölümü yoktur.

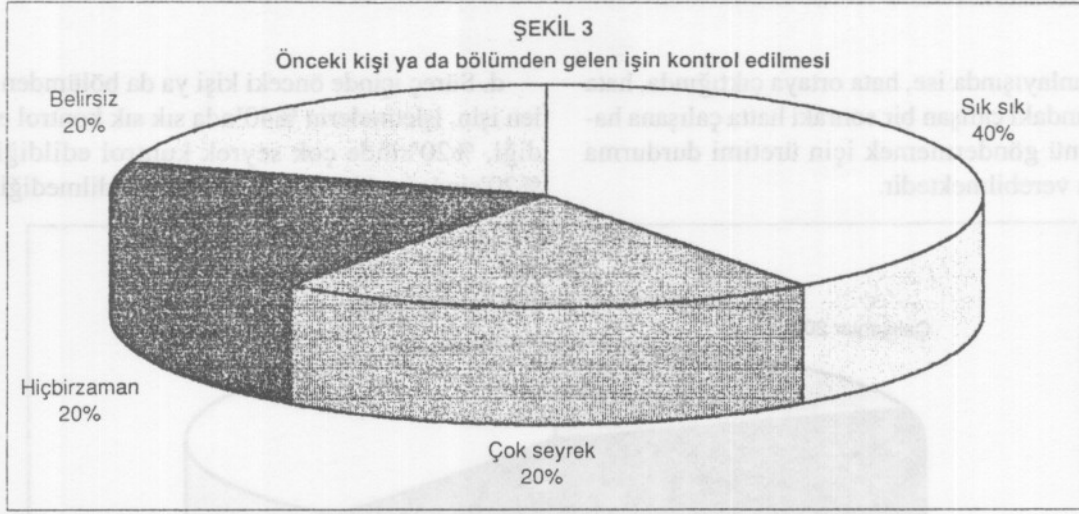
Daha önce de değinildiği gibi, toplam kalite yönetimi anlayışı içinde son kontrolü yapan kalite kontrol diye bir sürece, dolayısıyla kalite kontrol bölümüne gerek yoktur. Toplam kalite yönetiminin en önemli noktalarından biri, son kontrole gerek duyulmayacak şekilde süreçlerin düzenlenmesi ve bu konuda gerekli çalışmaların yapılmasıdır.

3. Üretim Sonrası Faaliyetler

a. İşletmelerin tamamı, müşteri şikayetlerini dikkate almaktadırlar. İşletmelerin tümü servis kayıtları ile bu şikayetleri değerlendirmektedirler. Bunun dışında en çok kullanılan yöntem olarak karşımıza servis kayıtları (%100) ve garanti belgeleri çıkmaktadır (%60). İşletmeler müşteri şikayetlerini belirlemede tüketici danışma merkezlerinden önemli ölçüde (60%) yararlanmaktadırlar. Tüketici anketleri (%40) ile bayiler (%20) de müşteri değerlemede bir araç olarak kullanılmaktadır. Tablo-4'te de görüldüğü gibi, işletmeler müşteri şikayetlerini belirlemede birden fazla araca başvurumaktadırlar.

TABLO 4
MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİ
BELİRLEME ARAÇLARI

	Sayı	%
Servis kayıtları	5	100
Garanti belgeleri	3	60
Tüketici danışma merkezleri	3	60
Tüketici anketleri	2	40
Bayiler	1	20



b. Şekil-4'de yer alan, müşteri şikayetleri incelendiğinde hataların kaynakları; müşteri kullanım hatası (%40), montaj ve üretim hatası (%20), hammadde ve işçilik hatası (%20), sevkiyat ve yükleme hatası (%20) şeklinde olduğu görülmektedir.

4. Personel Eğitimi, Motivasyonu ve Performans Değerlemesi

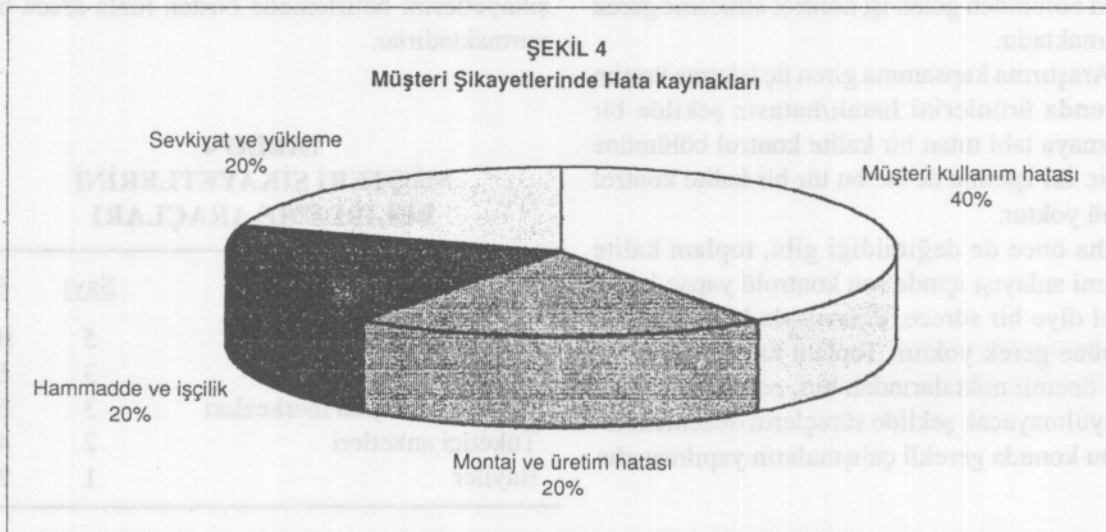
a. İşletmelerin tamamı personeline yönelik eğitim programları düzenlemektedir. Bu eğitim programları bütün işletmelerde tüm hiyerarşik kademeleri kapsamaktadır.

b. İşletmelerin kaliteye ilişkin eğitim programlarında, başlangıçta yoğun bir eğitim verilmekte, bunu kısa süreli tekrarlanan tazeleme eğitimleri ile desteklemektedirler.

Toplam kalite yönetimine göre, bu yaklaşımın tüm çalışanlar tarafından benimsenebilmesi işletme kültürünün bir parçası haline gelebilmesi ve gerekli tekniklere ait bilgilerin edinilebilmesi için, kaliteye ilişkin eğitim programlarının tüm hiyerarşik kademelerde çalışan personele farklı programlar halinde verilmesi gerekmektedir¹⁹. Bu eğitim başlangıçta yoğun, daha sonraları hatırlatma ya da yeni gelişmeleri verme şeklinde olabilmektedir.

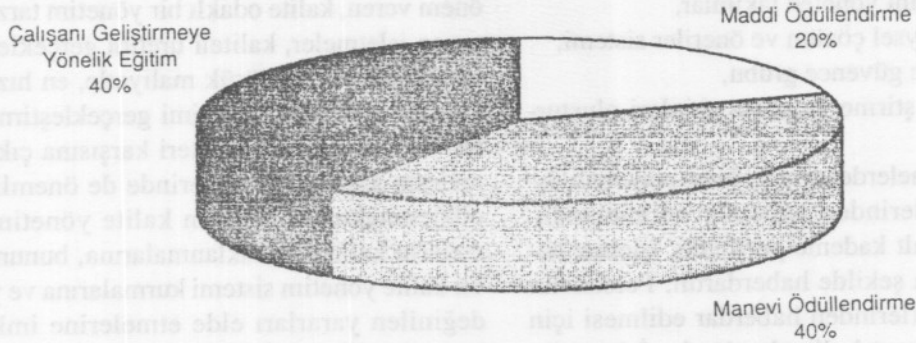
c. İşletmeler birinci derecede öncelikli motivasyon aracı olarak;

- %40 çalışanı geliştirmeye yönelik eğitim vermeyi,
 - %40 manevi ödüllendirmeyi,
 - %20 maddi ödüllendirmeyi (şekil-5),
- İkinci derecede öncelikli motivasyon aracı olarak;



ŞEKİL 5

Personel Eğitiminde Kullanılan Motivasyon Araçlarının Öncelik Sırası-1.Derece



- %40 kararlara katılımı,
 - %20 sosyal etkinliği,
 - %20 manevi ödülü,
 - %20 maddi ödülü,
- Üçüncü derecede öncelikli motivasyon aracı olarak;
- %40 çalışanı geliştirmeye yönelik eğitim vermeyi,
 - %40 manevi ödülü,
 - %20 maddi ödülü göstermektedir.
- d. Üç işletme, çalışanların performansını belirlemede tek bir performans kriteri kullanmaktadır. Bu işletmelerden;
- bir işletme, işleme sağlanan maddi kazancı,
 - bir işletme, kişinin içinde bulunduğu grup ya da diğer gruplarla ilişkisini,
 - bir işletme ise, yöneticiler için eğitim yeterliliğini ve çalışanları için iş başarıma düzeyini performans kriteri olarak ele almaktadır.
- İki işletme ise, performans değerlemede birden fazla kriter kullanmaktadır. Bu işletmelerin kullandıkları performans değerlendirme kriterleri;
- kişinin içinde bulunduğu grup veya diğer gruplarla ilişkisi
 - kişinin son yaptığı işin başarı derecesi
 - performans planlama yeteneği
 - hedeflere ulaşmadaki başarısıdır.
- e. İşletmelerin tamamında performans değerlendirme, ilk amirler tarafından yapılmaktadır.

5. Kullanılan Teçhizat ve Teknoloji Düzeyi

- a. İşletmelerin teknolojik değişimleri, üretim süreçlerine uygulamalarını
- Birinci derecede etkileyen faktörler olarak;
- %80 rekabet üstünlüğü,
 - %20 işletmenin ekonomik koşulları,
- İkinci derecede etkileyen faktörler olarak;
- %60 müşteri talepleri,
 - %40 eskiyen teknolojinin yenilenme gereği gösterilmektedir.
- b. İşletmelerin tamamı araştırma / geliştirme departmanına sahiptir.
- c. İşletmeler araştırma / geliştirme departmanı kurma gereği olarak;
- %80 talebi karşılamaya yönelik ürün geliştirmeyi,
 - %20 ürün ile üretim teknolojisi geliştirme ve yaratmayı belirtmektedirler.

6. Toplam Kalite Kontrol Teknikleri

- a) İşletmeler problemlerin çözümünde değişik teknikleri kullanmaktadırlar. İşletmelerin;
- %80'i beyin fırtınası,
 - %80'i balık kılıcı,
 - %40'ı yakınlık diyagramı,
 - %40'ı ilişkiler diyagramı
 - %60'ı ağaç diyagramı,
 - %40'ı matriks veri analizi,
 - %40'ı ok diyagramı,
 - %80'i pareto tekniğinden yararlanmaktadır.

b) Toplam kalite yönetimi ile ilgili olarak işletmelerin tamamı öneri ve grup çalışmalarından faydalanmaktadır. İşletmelerin;

- %60'ı kalite çemberleri,
- %40'ı kendini yöneten takımlar,
- %20'si bireysel çözüm ve öneriler sistemi,
- %60'ı kalite güvence grubu,
- %40'ı iyileştirme ve proje ekipleri oluşturmaktadırlar.

c) Tüm işletmelerde, orta kademe personeli, işletmenin hedeflerinden haberdar edilmektedir. Dört işletmede alt kademe personeli, işletme hedeflerinden aynı şekilde haberdardır. Personelin işletmenin hedeflerinden haberdar edilmesi için birden fazla yöntem kullanılmaktadır. İşletmelerin;

- %40'ı yazılı bildiri,
- %20'si duvar panosu,
- %40'ı sözlü bildiri,
- %60'ı seminer ve toplantılar gibi yöntemlerden yararlanmaktadırlar.

d) İki işletmede kalitenin geliştirilmesine yönelik olarak çalışanlardan önerilerin gelmediği, üç işletmede ise yılda 60-600 arasında öneri geldiği tespit edilmiştir.

e) İşletmelerin hiçbiri "sıfır hata" günü düzenlememektedir.

f) İşletmelerin tamamında hedeflenen kaliteye ulaşma sorumluluğu tüm çalışanlara aittir.

g) İşletmelerin tamamı, hedeflenen kaliteye ulaşmak için önleme maliyetlerine katlanmaktadır.

h) İşletmelerin tamamı bir kalite derneğine üyedir.

ı) İşletmelerin tamamı ISO 9001 Belgesine sahiptir.

Yukarıda değinildiği gibi, toplam kalite yönetiminde çalışanlardan ekip çalışmaları yapmaları, çeşitli tekniklerden yararlanarak yaptıkları işlere, kalite, maliyet, hız ve diğer unsurlara ilişkin önerileri sunmaları ve bu önerilerin uygulamaya konulması önemli noktalardan biridir. Bu açıdan bakıldığında, söz konusu işletmelerin bu konuda önemli çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

SONUÇ

Günümüzde, işletmelerin rekabet gücünü artıran en önemli faktörlerden biri kalitedir. Kaliteye önem veren, kalite odaklı bir yönetim tarzı benimseyen işletmeler, kaliteli üretim gerçekleştirirken aynı zamanda en düşük maliyetle, en hızlı, ve en yüksek verimlilikle üretimi gerçekleştirmektedirler. Bu unsurlar ile müşteri karşısına çıkan işletmelerin karlılık düzeylerinde de önemli artışlar gözlenmektedir. Toplam kalite yönetimi, işletmelerin kaliteye odaklanmalarına, bunun için iyi bir kalite yönetim sistemi kurmalarına ve yukarıda değinilen yararları elde etmelerine imkan sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak günümüzde birçok işletme tarafından uygulanmaktadır.

Bu çalışmada, ülkemiz için önemli bir sektör olan Beyaz Eşya Üreticilerinin toplam kalite yönetimi uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmamız sırasında, Türkiye'de üretim yapan ve Beyaz Eşya Sanayicileri Derneğine üye olan Beyaz Eşya Üreticilerinin toplam kalite uygulamaları konusunda bazı eksiklikler olmasına rağmen, bu konuda önemli çalışmalar yaptıkları, bu çalışmaların sonuçlarını almaya başladıkları ve çalışmalarını hızla devam ettirdikleri gözlenmiştir.

İşletmelerin önemli rekabet aracı olan kaliteye yönelmeleri ve bu konudaki çalışmalarını sürdürmeleri, Avrupa ile bütünleşme arzusunda olduğumuz bu dönemde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği, *Beyaz Eşya Dünyası Dergisi*, Haziran 1994.
- Crosby, Philip B. *Quality is Free*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1979.
- Ishakawa, Kaoru. *Toplam Kalite Kontrol*, (Çev: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.)- Sistem Ofset, 1990.
- Pekdemir, Işıl. "Değişen Yönetim Anlayışı, En İyi Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim 1995.
- Pekdemir, Işıl. "Satınalma Fonksiyonunun Değişen Rolü", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2, Kasım 1996.
- Pekdemir, Işıl. *İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar*,

Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1992.
Polat, Murat Hamza, v.d., **Şirketler İçin Toplam Kalite Kontrol Rehberi**, Power Kitap Serisi, 3, 1995.
Sasaki, Naoto. "Japonya'da Sınai Yönetim ve Kalite Kontrolü", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yıl: 26, Sayı: 308, Ekim 1991.
Sipahi, Galip. "Beyaz Eşya Sektörünün Bugünkü Durumu", **Sanayi Odası Dergisi**, Mayıs 1996, Sayı: 362.
Tan, Serdar, Peşkiroğlu, Nurettin. **Kalitesizliğin Maliyeti**, MPM Yayını 316, Ankara, 1991.
Towsend, Patrick L., Gephardt, John E. **Commit to Quality**, John Wiley & Sons, New York, 1990.

NOTLAR:

¹ Bu çalışma, Doç. Dr. Işıl Pekdemir başkanlığında 1994-1995 dönemi İ.Ü. İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Organizasyon ve İşletme Politikaları Yüksek Lisans Programı öğrencileri (Ayşegül Üstün, Aldo Mordo, Aslı Baloğlu, Erden Akkabuk, Erhan Nuhuğlu, Ebru Sipahi, Hakan Tosun, Levent Çağatay, Nihan Taşkın, Öykü Özsoy) ile birlikte hazırlanmıştır.

² Philip B. Crosby, **Quality is Free**, McGraw-Hill Book Co., New York, 1979, 3.

³ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, (Çev: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.), Sistem Ofset, 1990, 43.

⁴ Işıl Pekdemir, **İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1992, 7.

⁵ Ishikawa, 171-173.

⁶ Serdar Tan, Nurettin Peşkiroğlu, **Kalitesizliğin Maliyeti**, MPM Yayını 316, Ankara, 1991, 8-9.

⁷ Patrick L. Towsend, Joan E. Gephardt, **Commit to Quality**, John Wiley & Sons, New York, 1990, 4.

⁸ Crosby, 17-18.

⁹ Ishikawa, 20.

¹⁰ Işıl Pekdemir, "Değişen Yönetim Anlayışı, En İyi Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi", **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 22, Ekim 1995, 29.

¹¹ Ishikawa, 20.

¹² Murat Hamza Polat, v.d., **Şirketler İçin Toplam Kalite Kontrol Rehberi**, Power Kitap Serisi, 3, 1995, 23.

¹³ Galip Sipahi, "Beyaz Eşya Sektörünün Bugünkü Durumu", **Sanayi Odası Dergisi**, Mayıs 1996, Sayı: 362, 18-19.

¹⁴ Işıl Pekdemir, "Satınalma Fonksiyonunun Değişen Rolü", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, Kasım 1996, 48.

¹⁵ Ishikawa, 158-160.

¹⁶ Pekdemir, **İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar**, 12-13.

¹⁷ Polat, v.d., 15.

¹⁸ Naoto Sasaki, "Japonya'da Sınai Yönetim ve Kalite Kontrolü", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yıl: 26, Sayı: 308, Ekim 1991, 47.

¹⁹ Polat, vd., 30-31.

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

İşletme Yönetiminde ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

İsteme Adresi:

İşletme İktisadi Enstitüsü 34840 - Avcılar
Tel.: (02127 591 44 91 Fax: (02127 591 99 78

ARAŞTIRMA



AUGMENTING MAIL SURVEY RESPONSES: A COMPREHENSIVE LITERATURE REVIEW

Zeki Şimşek, Teaching Assistant (*)

Abstract

Although mail surveying is a common medium of collecting primary data in Turkey, little, if any, research has investigated the issue of increasing mail questionnaires responses through some incentives and procedures. Intending to fill the research-gap, this descriptive study aims at presenting the major findings of previous empirical studies conducted mostly in the U.S.A. on the issue. To this goal the research is brought and discussed under three major sectors: direct, questionnaire-related, and procedure-related response inducement techniques. The study suggests that some factors do indeed motivate respondents to respond mail questionnaires.

1. Introduction

Although technological advancements of particularly computer and communication technologies taking place since the mid-20th century have brought about various new options for instance, computer-assisted personal interviewing, computer-assisted self interviewing, etc., there are still three dominant methods of collecting primary data. These are personal interviews, telephone interviews, and mail surveys. Of them, defined as a self-administered questionnaire sent through the mail

to respondents (Zikmund, 1994, 205), the mail questionnaire has over years become the most frequently used technique of collecting both national and cross-national research data because of its several advantages. Erdos (1983, 5) mentions ten major advantages of mail surveys over using other methods of data-gathering.

1. Wider distribution
2. Less distribution bias in connection with the neighborhood
3. Less distribution bias in connection with the type of family
4. Less distribution bias in connection with the individual
5. No interviewer bias
6. Better chance of truthful reply
7. Better chance of thoughtful reply
8. Time-saving (under certain circumstances)
9. Centralized control
10. Cost-saving, resulting in more flexibility per dollar spent

Nevertheless, despite its enormous popularity even after so many experimental as well as exploratory studies collecting data through the mail questionnaire still remains open to questions, in particular due to low responses the technique generates. That the major limitation of the mail question-

(*) K. Maraş Sütçü İmam University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.

naires responses has produced an extensive body of empirical research as well as commentary. Related reading reviews by Linsky (1975), Heberlein and Baumgartner (1984), Veiga (1984), and Fox, Crask, and Kim (1988) are the most cited ones.

Although considerable progress has been made in increasing mail questionnaire responses, much is yet to be learned about methods and factors that are capable of generating the prompt return as researchers carry out more empirical research. This statement is especially true for Turkey where research has overlooked the issue as the secondary data collection for this study revealed. Aimed at filling this lack of research in Turkey the present study attempts to provide a foundation for defining the best strategies of increasing mail survey responses by summarizing experimental studies conducted in the USA from 1970 to the present. The ultimate goal of the study is to make a contribution to the development of the research body dealing with augmentation of mail surveys, implications of which, it was expected will be significant for the practice of surveying in Turkey. Why attaining an appropriate level of responses is so important in mail-based survey research shall firstly be discussed.

2. The importance of responses in mail surveys

As with any survey method, a mail survey can be negatively or positively affected by response rate, which can be broadly defined as the percentage of total attempted questionnaires that are completed. For instance, low response rate introduces distortion, or bias error, in a survey results which invalidates generalization toward the target population. With more technical terms, low response rate creates nonresponse bias, the statistical difference between a survey that includes only those who responded and a survey that also includes those who failed to respond (Zikmund, 1994, 172), which in turn threatens both the validity and reliability of the collected information. Moreover, each non-response means unrecompensed time and money spent. In contrast, because the magnitude of non-response bias increases as the respon-

se rate decreases, and vice versa, high response rate mail questionnaire results in increased accuracy of research findings yielding better estimates of population parameters. The higher the response rate the better survey results are because careful attempts at sample selection and randomization are eroded when low returns are received. Erdos, a pioneer in the field of mail surveying, in his famous book, *Professional Mail Surveys* (1983), concludes that "no mail survey can be considered reliable unless it has a minimum of 50% response, or unless it demonstrates with some form of verification that the non-respondents are similar to the respondents."

Although designing attractive questionnaires helps to increase responses to mail questionnaires, experiences have shown that special efforts may be required even with a sound mail questionnaire. Accordingly, defining factors that might motivate potential respondents is crucial for surveyors utilizing mail questionnaires, and researchers have over years experimented a number of techniques and variables to motivate potential respondents to respond. Similar to Linsky's classification of factors and results under three major sectors. These are "direct", "procedure related", and "questionnaire related" response inducement techniques.

2.1. Direct response inducement techniques

Several of the techniques that are discussed under this title are employed by researchers to increase mail survey response rate by offering or giving something to potential respondents. These techniques can be divided into three sub-categories. These are monetary incentives, no-monetary incentives, and offer incentives.

The use of and effectiveness of monetary inducement techniques in mail surveys have been well-documented. Thus, researchers and practitioners often implement some kind of reward, compensation, or token value to increase the respondents' motivation to complete the survey. In his study Jobber (1986) revealed that the usage of monetary incentive is the most heavily researched field among industrial populations. Similarly, Fox et al. (1988) suggested that overall after cover letter is-

sue the next most commonly encountered issue was the use of an incentive. As it can be seen from table I presenting the results of studies experimenting usage of monetary incentives to increase response rate, monetary incentive has been one of the most effective response inducement techniques in motivating respondents from various population.

Compared with monetary incentives, there is much less research experimenting non-monetary incentives. Although there are mixed results about the effect of non-monetary incentives, as it can be seen from table II, it seems that the effectiveness of non-monetary variables on inducing response rate depends on the nature of non-monetary incentives and which population/sample is surveyed.

There have been a few experimental studies to increase response rate via the so-called offers. The most frequently experimented offers to motivate respondents to respond include lottery ticket, contribution to a charity for respondent, and offer of survey results. The results of the previous studies dealing with offerings are also given in table II.

2.2. Questionnaire related response inducement techniques

Questionnaire related response inducement in this study refers to any variable that is used by researchers to elicit response rate by changing the appearance or the content of questionnaires. Including in this group are anonymity, topical interest, source of survey (sponsorship), cover letter, and questionnaire design, appearance, and length.

Studies experimenting anonymity have obtained conflicting results. In general, response rates do not seem to be much affected by degree of anonymity. The result, of the studies experimenting this factor are given in table III.

Although a few can argue that a respondent not interested in survey will be willing to respond a survey, there has not been as much experimental study as it is necessary to define the possible affects of topic on respondents' response propensity (Martin, 1994). However, in their quantitative literature review, Heberlein and Baumgartner (1978) find that 51% of the variance among response rate

Table I
Studies Experimenting Monetary Incentives

Study	Population	N	Tested Variables	Results
Belizzi-Hite (1986)	Households	200	\$1 prepaid incentive	The incentive did create significant response rate relative to the control group, non-incentive group.
Chawla et al. (1992)	Dealers	600	Enclosed \$1 incentive	The attached incentive increased response rate almost four-fold
Furse-Stewart (1982)	Household (Microwave Oven Owners)	600	Enclosed incentives \$1	Both the \$.50 and \$1 pre-paid incentives resulted in significantly higher response rate over control group.
Hopkins et al. (1988)	Professional School and Public Librarians	507	Attached \$1 bill	The conclusion of the study was that the effect of the genuity is very significant, both btaticially and practically.
Hubbard-Little (1988)	Residents of a Major Midwestern Area	2,000	Attached \$.25 and \$1 incentives	The personal cash rewards generated significantly high response rates.
Hubbard,Little (1988)	Residents of a Midwestern Area	3,150	Pre-paid incentives of and \$1	The incentives did induce response rate significantly while a dollar incentive was more effective in it.
James-Bolstein (1990)	Television Subscribers	850	Enclosed primums of either \$.25, \$.50, \$1, or \$2	The study suggests that there is clear tendency for reponse rate to increase with the incentive amount although there was not a signifant result over \$5 and \$2 incentives.
James,Bolstein (1992)	Owners of Construction Subcontracting Companies	1,200	Incentives of \$1 and \$5 cas and \$5, \$10 and \$20 checks	All of the incentives created significant results over non-incentive group. However, no other incentive produced a signifant result over \$5 incentive group.
Lorenzi et al. (1988)	Professionals	400	A prepaid \$1 payoff	The repaid incentive was significantly effective.
Shank (1990)	Food Service Distributors	4,610	Attached \$.50 incentive	Significant response rates were obtained from the incentive group.
Shank et al. (1990)	Wholesalers/Distributors	1,428	Atached \$.50 and \$1 incentive	Attached incentives did produce significant response rate over not only control group but also delayed incentives group.

Source: The present Author.

Table II
Studies Experimenting Non-monetary Incentives and Offers

Study	Population	N	Tested Variables	Results
Dommeyer (1985)	Undergraduate Students	420	Offer of survey results	The offer did not increase response rate significantly.
Faria-Dickinson (1992)	Customers of a manufacturing company	1,500	Offer of \$2.50 contribution to specified charity and offer of \$2.50 contribution to three charities selected by respondents	Both of the offers had significant effect in eliciting response rate while the later offer got a higher response rate.
Furse-Stewart (1985)	Marketing Executives	600	An offer of \$1 contribution to a charity	The offer could not increase response rate.
Gitelson (1993)	Runners (General Population)	1,200	a raffle including various items of clothing and running	Incentives did not generate significantly high response rates over control group.
Hawers (1987)	Executives in the U.S. Supermarket Industry	472	Offer of the research results	The offer did not increase returns by a statistically significant margin.
Hubbard-Little (1988)	Residents of a midwestern metropolitan area	2,000	\$1 contribution to a charity and cash prizes	Study suggests that charity incentive might not increase response rate while cash prizes can do so.
Hubbard-Little (1988)	Residents of a midwestern metropolitan area.	3,150	Opportunity to win cash prizes valued at either \$50, \$100, \$150, and \$200	No noticeable differences in response rate were found among the offer groups, while only \$200 cash prize created significant results over control group.
James-Bolstein (1992)	Owner of construction and subcontracting companies	1,200	Promise of \$50 cash	The promise did not generate a significantly higher response rate over control group.
Jobber-Sanderson (1985)	Marketing Executives	440	An offer of a free copy of the survey results	The study suggests that offer of survey results does not increase response rate.
Paolillo-Lorenzi (1988)	Professionals	400	\$2 promised incentive and lottery promised incentive	\$2 promised incentive group's response rate was higher than group receiving lottery promise.
Shank (1990)	Foodservice Distributors	4,610	A matchbook shaped calculator, offer of survey results, and an opportunity to enter into a drawing for a mini Tv	Of the three incentives, only calculator incentivized group's response rate was significantly higher over control group.
Shank (1990)	Wholesalers/Distributors	1,428	Offers of golf kit, \$.50, and \$1	Results revealed a significant difference between immediate and delayed cash incentives.
Whitemore (1976)	Car Purchasers	1,000	A key ring premium	Premium group responded 5% higher than control group

Source: The Present Author.

of previous studies can be explained by salience of the topic and the number of contacts. The findings of studies experimenting this variable can be seen from table III as well.

Similarly, there has been relatively less research on the experimentation of survey sponsorship variable. Testing survey sponsorship stems from the belief that potential respondents may believe that the research and their cooperation are more important if the person conducting the research has higher status, authority, or credibility. As table III indicates, most of the studies experimenting the matter found that university sponsorship, compared to commercial and government sponsorships did affect response rate of mailed surveys.

In their meta-analysis review, Fox and his col-

leagues (1988) state that by far the most frequently examined response inducement variable has been the cover letter which accompanies the mail survey. Studies have looked at the effect of various appeals to the respondent, whether to personalize the letter, whether to specifically state the confidentially conditions, and whether to indicate a return deadline for inclusion in the study. As it can be seen from table IV, it is difficult to say a last word about the effects of personalization, although the weight of evidence is in favor of no effect and non-personalization if time and effort required are factored in (Jobber, 1986).

Finally, there have been some research dealing with different forms of questionnaire design and appearance. The studies testing these variables

Table III
Studies Experimenting Sponsorship, Anonymity, and Topical Interest

Study	Population	N	Tested Variables	Results
Chawla et al. (1992)	Executives in the U.S. Supermarket Industry	472	Source of survey as a Ph.D candidate versus a department head	Both type of sponsorship achieved similar speeds and rates of response.
Dommeyer (1985)	Undergraduate Students	420	Interesting questionnaire form versus uninteresting questionnaire	There was not found any significant difference between the two forms of questionnaire.
Faria-Dickinson (1992)	Customers of a Manufacturer Company	1,500	University sponsorship versus commercial sponsorship	The impact of sponsor on response rate was significant and marked as university sponsorship generated the high response rate.
Futrell-Hise (1982)	Industrial Accounts	500	Anonymity	The tested variable did increase response rate significantly.
Futrell-Swan (1977)	Salespeople	201	Signed versus unsigned forms of questionnaire	There were not any significant difference between two
Futrell (1981)	Salespeople	680	Anonymity and confidentiality and anonymity	Only anonymity and confidentiality questionnaire form increased response rate significantly.
Hawjes et al. (1992)	Dealers	600	University sponsorship	University sponsorship almost doubled the response rate
Martin (1994)	Participants of an International Bowlig Tournament	1,731	Two forms of topic for the same survey questionnaire	The author of the study concludes that prospective respondents's interest positively and dramatically affects mail survey response rate.
Woodward-Mckelvie (1985)	Students	400	Topical Interest	Study did not find a significant effect of topical interest on response rate from the student sample.

Source: The Present Author.

and their results are presented in table V.

2.3. Procedure related response inducement techniques

In the present study, procedure related response rate inducement techniques refer to how and how many times a surveyor communicates with respondents before sending, while sending, and after sending the questionnaire. Prior notification and follow-up are related to how many times a researcher communicates with respondents while type of mailing, type of postage used, and usage of deadline can be considered the ways the researcher contacts with respondents.

A number of studies have investigated the effect of pre-notification on mail response rates. In prior notification potential respondents are sent a letter or contacted by phone notifying them of imminent mail questionnaire. Methods of pre-notification tested include telephone calls, letter, and postcards. As it can be seen from table VI, there appears to be mixed affects of preliminary notification on motivating respondents.

There is a strong evidence demonstrating that follow-up strategy mobilizes response rate. In

fact, usage of follow-ups sometimes up to four is becoming as common as mailed survey itself. The studies testing this variable and the results are presented in table VII.

Fox et al. (1988) reveal that the type of postage or envelope to use have been examined nearly as often as the use of incentives. The most common hypothesis that has been tested regarding type of postage is whether a stamped return envelope leads to a higher response than a business reply envelope. Although it is difficult to draw a certain conclusion about effectiveness of different types of stamps and mailing, it can be concluded that first class mailing or certified mailing can increase response rate. The studies experimenting these variables and their findings are presented in table VIII.

Table IV
Studies Experimenting Cover Letter (content, personalization, etc.)

Study	Population	N	Tested Variables	Results
Carpenter (1995)	Hoseholds	2,269	Three different forms of personalization	Only the most personalized form of questionnaire produced significantly high response returns.
Dommeyer (1987)	Residents	1,059	Negative cover letter versus positive cover letter	The negative cover letter group produced significantly lower response rate.
Hawes (1987)	Excutives in the U.S. Supermarket Industry	472	Personalization of cover letter	An increased level of personalization was not associated statiscically higher rate of return.
Kerin-Peterson (1977)	Credit Applicants	659	Personalized cover letter letter	No significant affect of personalization on response rate was found.
Kerin (1973)	Credit Card Applicants Association for Training Tracking Company Managers	800	The effects of hand addressed, typed address, and computer	There was not ony significant response rate difference among three groups' response rate.
Suttan-Zeits (1992)	Customers of an Energy Rebate Program	1,464	Personalization	Personalization did not have an effect of increasing response rate of mailed surveys.
Pourjalal-Kimbrell (1994)	Students	2,947	Personalization	Study suggests that response rate will increase when an informal form of cover letter is sent
Worthen-Valcarce	Clasroom Teachers	1,000	Personalized form of cover letter during initial stage and follow-up stage	During the two stages, personalized form of cover letter did not produce significant results.

Source: The Present Author.

Table V
Studies Experimenting Questionnaire Design

Study	Population	N	Tested Variables	Results
Bean-Roszkowski (1995)	Members of National Association of Life Underwrites	4,900	The effects of three short form of questionnaire versus a long form of questionnaire	Only one short form of questionnaire generated significantly higher response rate.
Childers-Ferrell (1979)	American Marketing Association Practitioners Members	440	Size of questionnaire paper, printing questionnaire one two side versus one side of questionnaire.	The smaller size of questionnaire significantly affcted response rate while the response rate was not signiicant for printing the questionnaire on one side versus two sides
Dommeyer-Elganyan (1979)	Home Owners	200	Envelope Teaser	Envelope teaser increased the response rate almost three-fold.
Frey (1991)	Skydivers	960	First question's effect and cover letter design	No significant effects of two variables an response rate was found.
Jober,Sanderson (1983)	Marketing and Managing Directors	800	Colored form of questionare blue versus white form	Neither of the experimented variabiles affected rates of the initial mailing response rate.
Pourjalali-Kimbrell (1994)	Students	2,947	The order of questions	Study suggests that order of questions does have a significant impact on response rate.
Roscoe et al. (1975)	Residence Customers of ATT	440	Short and long form of questionnaires	These was not found any significant difference between two groups' response rate.

Source: The Present Author.

Table VI
Studies Experimenting Prior Notification

Study	Population	N	Tested Variables	Results
Faria et al. (1981)	Home Owners	495	Telephone and mail prenotification	Mail prenotification produced significantly higher response rate.
Jober-Sanderson (1983)	Marketing and Managing Directors	800	Prior letter notification	There was not found significant affect of prior letter
Kerrin-Peterson (1977)	Credit Applicants (Households)	659	Advanced phone and letter notification	Only the telephone prior notification generated significantly high response rate.
Peterson et al. (1983)	General Public	10,800	Preliminary notifications of postcard and letter	Significant affect of the tested variables on response rate was found.
Suttan-Zeits (1992)	Customers of an Energy Rebate Program	1,464	Telephone prior-notification, postcard prior notification, and telephone and postcard prior notification.	The group receiving multiple prior notification had the highest response rate via control group and groups receiving one prior notification.

Source: The Present Author.

Table VII
Studies Experimenting Follow-ups

Study	Population	N	Tested Variables	Results
Hinrichs (1975)	Employees of a Large Manufacturing Company	5,131	A follow-up	The follow-up did generate significant response rate control group without follow-up.
Peterson et al. (1983)	General Public	10,800	Two follow-ups, including two forms; postcard letter and postcard letter and questionnaire	The tested variables produced significantly high rates.
Rescoe et al. (1975)	Residence Customers of AT&T	2,144	Telephone and Postcard reminders	Since the study did not have a control group, it is measure the effects of follow-ups.
Sutton-Zeits	Customers of an Energy Rebate Program	1,464	Multiple follow-ups	The study obtained significantly high response rate the experiment group receiving multiple follow-up.

Source: The Present Author.

Table VIII
Studies Experimenting Type of Mailing, Postage and Deadline

Study	Population	N	Tested Variables	Results
Gitelson (1993)	Runners (General Population)	1,200	Three forms of mailing; bulk, metered, and first class	No significant affect of tested variables was found
Hensley (1974)	High School Speech Teachers	530	Specified combinations of postage on the outer and enclosed-return	The corroborate the idea that certain combinant stamp increase response rate.
Hinrichs (1975)	Employees of a Large Manufacturing Company	2,547	A postcard enclosure	No significant results was found.
House et al. (1977)	Plant Employees	990	First class mailing vs certified	Certified mailing yielded a significantly higher rate of response.
Woodward-McKelvie (1985)	Students	400	The four forms of address on envelope	The tested variables did not generate significantly high response rates

Source: The Present Author.

3. Conclusion

Non-response error is almost always a potential problem in mail questionnaires. Fortunately, some procedures and controllable variables are available to researchers to minimize this serious bias. One of the major results of the study is that mail questionnaires responses can indeed be manipulated through some incentives and procedures. Giving a monetary incentive, sending a notification prior to sending the questionnaire out, sending another notification when the questionnaire is not returned, and designing a good questionnaire in terms of appearance seem to have positive affect on responses. Nevertheless, a great attention should be paid in interpreting the results.

Firstly, the research and results described in this study deal with the USA populations and their response behavior to mail questionnaires. However, without empirical research, which is very much needed in Turkey, there is no way of knowing whether these methods can be equally applied to Turkey, for response propensity of Turkish respondents might be very different from that of the U.S.A. respondents. Investigating this issue is indeed a good avenue for future research.

Secondly, it should be noticed that although most of the experimental studies discussing alternative methods of increasing mail survey response rate have attempted to generalize their findings, there are some evidences that different segments of population will show different reactions to mail survey response inducement techniques. For example, Kaldenberg (1994) in his study on response rate patterns of elderly population suggests that age within elderly population does have a significant impact on response rate to a mail questionnaire. The study by Hawes (1987) concludes that other factors such as sample of itself may be more important influences on the response tendencies of top executives. Jobber and Sanderson (1985) in their study about the effects of two variables on industrial mail survey returns conclude that methods appear to increase response from household populations may not always be successful in industrial mail surveys. In another study, after reviewing the literature, Jobber (1986) sug-

gests that methods that are successful with industrial populations are not always effective when surveying businessmen. Also in this context, Childers et al. (1980) have noted that different populations tend to respond differently to various mechanisms developed for increasing response rates. To sum, what works best for one segment of population may not be a suitable way to elicit responses from other segments of population and even may offend them. Thus, it will be beneficial for researchers to take into account the response propensity of different populations while surveying via mail and interpreting the results of this study.

Finally, it should be noted that this study deals only with one aspect of mail surveying, namely response rate. It is well-known, however, that increasing responses is not the only problem with mail questionnaire technique of surveying. Speed, quality of responses, and cost of the survey are the other important issues that should be factored in while planning for a mailed survey. Furthermore, it should be borne in mind that the total quality of survey research even employing the most appropriate survey method will almost always depend on how strongly each link, such as questionnaire construction and inducement efforts, in the survey chain connect to one another (Sudam, 1983).

REFERENCE

- Bean, Andrew G., & Roszkowski, Michael J. (1995). The long and short of it: when does questionnaire length effect response rate. *Marketing Research*, 7, 21-28.
- Belilizi, Joseph A. & Hite, Robert E. (1986). Face-to-face advance contact and monetary incentives effects on mail survey return rates, response differences, and survey. *Journal of Business Research*, 14, 99-106.
- Carpenter, Edwin H. (1975). Personalizing mail surveys: a replication and reassessment. *Public Opinion Quarterly*, 38, 614-620.
- Chawla, Sudhir K., Balakrishnan, PV. & Smith, Mary F. (1992). Mail response rates from distributors. *Industrial Marketing Management*, 21, 207-316.
- Childers, Terry L. & Ferrell, O.C. (1979, August). Response rates and perceived questionnaire length in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 16, 429-431.
- Childers, T.L., Pride, W.M. & Ferrell, O.C. (1980). A re-assessment of the effects of appeals on response to mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 17, 365-370.

- Dommeyer, Curt J. & Elganyan, Doris. (1979). Increasing mail survey response with an envelope teaser. Journal of Marketing Research Society, 33, 137-140.
- Dommeyer, Curt J. (1985). Does response to an offer of mail survey results interact with questionnaire interest. Journal of the Market Research Society, 27, 27-38.
- Dommeyer, Curt J. (1987). The effect of negative cover letter appeals on mail survey response. Journal of the Market Research Society, 9, 445-452.
- ErDOS, Paul L. (1983). Professional Mail Surveys. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Faria, A.J. et al. (1981). Mail survey response, speed, and cost. Industrial Marketing Management, 21, 51-60.
- Fox, R.J., Crask, M.R. & KIM, J. (1988). Mail survey response rate: a meta analysis of selected techniques for inducing response. Public Opinion Quarterly, 52, 467-491.
- Frey, James H. (1991). The impact of cover design and first question on response rates for a mail survey of skydivers. Leisure Sciences, 13, 67-76.
- Furse, David H. & Stewart, David W. (1985). Monetary incentives versus promised contribution to charity: new evidence on mail survey response. Journal of Marketing Research, 19, 375-380.
- Futrell, C. (1981). Effects of both confidentiality and anonymity in survey research of the sales-force. American Marketing Association Educators' Conference Proceedings, 391-393.
- Futrell, C. & Hise, R.T. (1982). The effect of anonymity and same day deadline on the response rate to mail surveys. European Research, 171-175.
- Futrell, C., Stem, D.E. & Fortune, B.D. (1978). Effect of signed versus unsigned internally administered questionnaires for managers. Journal of Business Research, 69, 91-98.
- Futrell, C. & Swan, J.E., (1977). Anonymity and response by sales-people to a mail questionnaire. Journal of Marketing Research, 14, 611-616.
- Gitelson, Richard, (1993). Research note: the impact of incentives and three forms of postage on mail survey response rates. Leisure Sciences, 15, 321-327.
- Hawes, Jon M. (1987). The effect of personalization, source, and offer on mail survey response rate and speed. ABER, 18, 54-63.
- Heberlin, Thomas A. & Baumgartner, Robert. (1978). Factors affecting response rate to mailed questionnaires: a quantitative analysis of the published literature. American Sociological Review, 3, 447-462.
- Hensley, Wayne E. (1974). Increasing response rate by choice of stamps. Public Opinion Quarterly, 38, 280-283.
- Hinrichs, J.R. (1975). Factors related to survey response rates. Journal of Applied Psychology, 60, 249-251.
- Hopkins, Kenneth D., Hopkins, B.R. & Schan, Isabel. (1988). Mail surveys of professional populations: that effects of monetary gratuities on return rates. Journal of Experimental Education, 56, 173-175.
- House, J.S., Gerber, W. & McMichael, A.J. (1977). Increasing mail questionnaire response: a controlled replication and extension. Public Opinion Quarterly, 41, 95-99.
- Hubbard, Raymond, & Little, Elden L. (1988). Promised contributions to charity and mail survey response: replication with extension. Public Opinion Quarterly, 52, 42-44.
- Hubbard, Raymond & Little, Elden L. (1988). Research notes: cash prize and mail survey response rates: a threshold analysis. Journal of the Academy of Marketing Science, 16, 42-44.
- James, Jeannine M. & Bolstein, Richard. (1992). Large monetary incentives and their effect on mail survey response rates. Public Opinion Quarterly, 56, 442-453.
- James, Jeannine M. & Bolstein, Richard. (1990). The effect of monetary incentives and follow-up mailings on the response rate and response quality in mail surveys. Public Opinion Quarterly, 54, 346-351.
- Jobber, David. (1986). Improving rates in industrial mail surveys. Industrial Marketing Management, 15, 183-195.
- Jobber, David & Sanderson, Stuart. (1985). The effect of two variables on industrial mail survey response returns. Industrial Marketing Management, 14, 119-121.
- Jobber, David & Sanderson, Stuart. (1983). The Effects of a prior letter and colored questionnaire paper on mail survey response rates. Journal of the Market Research Society, 25, 339-349.
- Kaldenberg, Dennis O. (1994). Mail survey response patterns in a population of elderly: does response deteriorate with age. Public Opinion Quarterly, 58, 68-76.
- Kerin, Roger A. & Peterson, Robert A. (1977). Personalization, respondent anonymity, and response distortion in mail surveys. Journal of Applied Psychology, 62, 86-89.
- Kerin, Roger A. (1973). Personalizing mail surveys: an empirical investigation of personalization strategies in mail survey research. Ph. D. Thesis.
- Lorenzi, Peter, Friedman, Roberto, & Paolillo, G.P. (1988). Consumer mail survey responses: more (unbiased) bang for the buck. Journal of Consumer Marketing, 5, 31-40.
- Linsky, Arnold S. (1975). Stimulating responses to mailed questionnaires review. Public Opinion Quarterly, 3, 82-101.
- Martin, Charles L. (1994). The impact of topic interest on mail survey response behavior. Journal of the Market Research Society, 36, 327-335.
- Neider, Linda L. & Sugrue, Paul K. (1983). Addressing procedures as a mail survey response inducement technique. Journal of the Academy of Marketing Science, 11, 455-460.
- Paolillo, Joseph G.P. & Lorenzi, Peter. (1988). Monetary incentives and mail questionnaire response rate. Journal of Advertising, 13, 46-48.
- Peterson, Robert A., Goral, Album & Roger, Kerin A. (1989). A note on alternative contact strategies in mail surveys. Journal of the Market Research Society, 31, 276-289.
- Pourjalali, Hamid & Kimbrell, Janet. (1994). Effects of four

- instrumental variables on survey response. Psychological Reports, 75, 895-898.
- Roscoe, A. Marvin, Lang Dorothy & Jagdish, N. Sheth. (1975). Follow-up methods, questionnaire length, and market differences in mail surveys. Journal of Marketing, 39, 20-27.
- Shank, et al. (1990) Increase in mail survey response rate: investigating the perceived value of cash versus noncash incentives. Applied Marketing Research, 30, 28-32.
- Sudman, Seymour. (1982). Survey research and technological change. Sociological Methods & Research, 12 (2), 217-230.
- Suttan, Robert J. & Zeits, Linda L. (1992). Multiple prior notifications, personalization, and reminder surveys; do they have an effect on survey response rates? Marketing Research: A Magazine of Management & Applications, 4, 14-24.
- Whitemore, William J. (1976). Mail survey premiums and response bias. Journal of Marketing Research, 13, 46-50.
- Woodward, M. Joanne & Mckelvie, Stuart J. (1985). Effects of topical interest and mode of address on response to mail survey. Psychological Reports, 57, 929-930.
- Worthen, Blaine R. & Vakorcee, Rebecca W. (1985). Relative effectiveness of personalized and form covering letter and initial follow-up mail surveys. Psychological Reports, 57, 735-744.
- Weiga, J.F. (1984). Getting the mail questionnaire returned: some practical considerations. Journal of Applied Psychology, 59, 217-218.
- Zikmund, G. William (1994). Business Research Methods. San Diego: The Dryden Press.

İŞLETMELERDE DAVRANIŞ

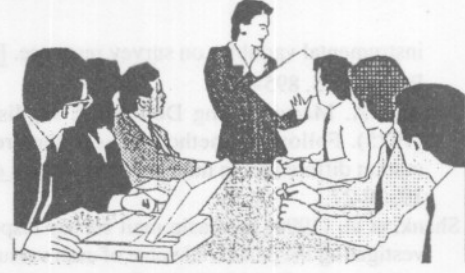
Prof. Dr. İLHAN ERDOĞAN

İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ

İsteme Adresi :

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü

VAK'A ÖRNEKLERİ



ASSAN-HYUNDAİ ORTAKLIĞI(*)

1960 yılının Kasım ayında araç ithal ederek Türkiye'de pazarlayan KİBAR Grubu bünyesindeki ASSAN otomotiv ile Güney Kore kökenli HYUNDAİ firması 1994 yılında yarı yarıya bir ortaklık "Joint Venture" oluşturdu.

Kibar Holding ile Hyundai Motor Corporation'un %50 - %50 ortak olduğu Hyundai - Assan Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş. deneme üretimine Nisan 1997'de, seri üretime ise Temmuz 1997'de başlamayı planlıyordu. 1997 yılında 10 bin adet araç üretmeyi amaçlayan kuruluş, 1998 yılında 41 bin, 1999 yılında ise 50 bin araç üretmeyi hedeflemekteydi. Kapasite ve üretimi 120 bini araca kadar çıkarmayı hedefleyen kuruluş 1998 yılında %10'luk bir pazar payına ulaşmayı amaçlıyordu. Şirket, başlangıçta tek vardiya ile üretime başladığında 500 personel istihdam edecek, ikinci vardiyaya geçildiği zaman 900 personel çalışacak, toplam kapasiteye gelindiği zaman ise personel sayısı 1600 olacaktır. Böylelikle Türk otomotiv yan sayında 5.000 ile 16.000 kişilik bir ek istihdam yaratılacaktır.

İzmit'ten 6 km uzaklıkta Ali Kahya beldesinde bir milyon metrekarelik arazi üzerinde kurulan tesisin 60 bin metrekarelik kapalı alanı inşa edilmiş durumdadır. Projenin toplam yatırım tutarı 500 milyon dolardır. Dünya üzerinde, aynı anda hem ticari hem de binek aracını aynı hat üzerinde üretebilen bir kaç fabrikadan biri olacak olan bu tesiste iki araç grubu üretilmesi planlanmaktadır. Binek otomobil olarak Hyundai'nin en çok satan Accent modeli 1.3 ve 1.5 lt motor seçenekleriyle, ticari araç olarak ise 2500 cc. dizel motorlu panel-

van, window van ve minibüs gibi hafif ticari araçlar üretilmektedir.

KİBAR HOLDİNG ve ASSAN

"Kibar Holding" in kurucusu Sayın Asım Kibar, 1970 yılında "Asım Kibar Demir Ticaret Firması" nı, 1972'de "Asya Ticaret" i, 1976 yılında "Kibarlar Demir Tic. ve San. A.Ş." yi oluşturmuş, 1977'de ise "ASSAN Demir ve Saç Sanayi A.Ş." yi kurmuştur. Assan'ın Kartal'daki galvaniz üretim tesisleri 1980'de faaliyete geçmiş, 1988'de ise Tuzla'da E5 otoyolu üzerinde, alüminyum yassı ürünler haddeleme tesisi üretime başlamıştır. Assan, 1993'de üretim hattına, prefabrik yapı elemanlarını eklemiş, 1995'de ise yine Tuzla'daki fabrika'da alüminyum folyo tesisleri devreye girmiştir. Assan 1996 itibariyle yıllık 150.000 ton kapasiteye ve %60'lık bir piyasa payına sahip olmuştur.

Kibar Grubu'nun ASSAN dışında ASSAÇ İhracat ve İthalat ve Tic. A.Ş. (1981), Kibar Dış Ticaret A.Ş. (1985), ASSAN HYUNDAİ Motorlu Araçlar Satış A.Ş. (1991), ASSAN-HYUNDAİ Çelik Ürünleri San. ve Tic. A.Ş. (1992), İSPAK (1993), KİBAR SİGORTA Aracılık Hizmetleri (1993), ASSAN Prefabrik Yapı Elemanları Pazarlama ve İnşaat A.Ş. (1994), POLARIS Gemi Kiralama San. ve Tic. A.Ş. (1994), HYUNDAİ-ASSAN OTOMOTİV San. ve Tic. A.Ş. (1994), BAREKS Dış Tic. A.Ş. (1995), ve ASSAN-HANIL Otomotiv Sanayi ve Tic. A.Ş. (1996) gibi çok sayıda kuruluşu bulunmaktadır. Kibar Holding'in Yatırım planı 100 milyon dolar olup ince döküm

(*) Bu vak'a, Assan Hyundai Genel Müdürü Sayın Erhan Günsoy'un 26.02.1997'de İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü'nde verdiği konferans ile Ekonomik Trend Dergisi'nin, 22.12.1996 tarihli sayısı sayfa 41'deki haber kaynak alınarak, Prof. Dr. Hayri Ülgen tarafından hazırlanmıştır.

Vak'a, yönetim sorunlarının ilgili yöneticiler tarafından doğru ya da yanlış olarak çözümlendiklerini göstermek için değil, tartışmalara temel oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır.

geliştirme projesi yurt içi ve yurt dışındaki ilgili kuruluşların desteği ile devam etmektedir. Kibar Dış Ticaret ise kendi branşı içinde etkinlik gösteren firmalar arasında her yıl ilk sekiz içine girmektedir. Hyundai Motor Company ile binek ve ticari araç üretimi ortak yatırımını, Assan-Hanil ile ise otomotiv sektöründeki yerlileştirme yatırımları başlamış ve devam etmektedir.

ASSAN-HYUNDAİ MOTORLU ARAÇLAR SATIŞ A.Ş.

Assan-Hyundai Motorlu Araçlar Satış A.Ş., 1990 yılı sonunda, Kibar Holding bünyesi içinde Hyundai Motor Company'nin Türkiye Distribütörü olarak Türk otomotiv pazarına girmiştir. Türk tüketicisine; 1990'da EXCEL, Scoupe ve SONATA, 1991'de ELANTRA'yı, 1993'de Ticari Araçları, 1994'de ACCENT'i, 1996'da ELANTRA Fx Coupé'yi tanıtmıştır.

Assan-Hyundai, Türkiye'de 1996 yılı otomobil ithalatçıları arasında üçüncü sırada olup 5.608 adet araç ile toplam ithalatın yaklaşık %10'una, hafif ticari araçlarda ise 11.542 adet ticari araç ile toplam ithalatın 1/3'üne sahiptir. (Bkz Ek 1 ve 2) Hyundai'nin 1990-1996 yılları arası ithal araç satışları ve Hyundai'nin Türkiye toplam satışları içindeki yeri Tablo 1 (a) da gösterilmektedir.

Yıllar	Binek Araç		%
	Toplam	Hyundai	
1990	62.770	206	0.33
1991	43.035	2.170	5.04
1992	53.698	2.097	3.90
1993	102.281	6.985	6.83
1994	27.353	2.247	8.21
1995	21.979	3.190	14.51
1996	57.516	5.608	9.75

Tablo 1 (a): Hyundai Satışlarının İthal Binek Araç Satışları İçindeki Yeri.

Hyundai satışlarının 1994-1996 yılları arasındaki ithal ticari araç satışları içindeki yeri ise Tablo 1 (b)'de gösterilmiştir.

Yıllar	Ticari Araç		%
	Toplam	Hyundai	
1994	7.796	1.988	25.50
1995	15.561	7.448	47.86
1996	33.419	11.542	34.53

Tablo 1 (b): Hyundai Satışlarının İthal Ticari Araç Satışları İçindeki Yeri.

HYUNDAİ MOTOR COMPANY

Hyundai, 1940 yılında Chung Ju Yung tarafından bir tamir atölyesi olarak başlamıştı. 1947'de Hyundai Engineering Construction Corporation kuruldu. 1960'da Çelik, Gemi Yapımı ve Makine Üretimine geçildi, 1962'de Aracılık ve Sigortacılık faaliyetleri başladı, 1967'de ise Hyundai Motor Corporation kuruldu. Daha sonra, 1968'de gruba ticari faaliyetleri yürüten, 6 kıtada 68 ofise sahip bir şirket eklendi. 1973'de Hyundai Heavy Industry'e bağlı olarak dünyanın en büyük tanker ve şilep tersanesi faaliyete başladı. 1977'de Hyundai International Merchant Bank ve Hyundai Precision & Industry, 1980'de ise Hyundai Electronics & Robot Industry kuruldu...

Hyundai bugün motorlu araç üretimi dışında, mühendislik, inşaat, gemi yapımı, çelik, petrokimya, makina, havacılık, elektronik, robotik, finans, sigorta ve aracılık hizmetleri gibi çok geniş bir alanda mal ve hizmet üreten 48 kuruluşa sahiptir. Grubun satış hacmi 77 milyon dolar üzerinde olup çalışan personel sayısı 180.000 kişi civarındadır. Ayrıca grubun 11 araştırma ve geliştirme merkezi bulunmaktadır.

Hyundai Motor Company, Güney Kore'de, Hyundai Grubu içinde 29 Aralık 1967'de ticari ve binek aracı üretmek amacı ile kurulmuştur.

Hyundai Motor Company kuruluşunu takiben, 1968'de Ford ile teknoloji transferi ve montaj anlaşması yapmış, 1974'de ilk bağımsız tasarım ile üretilen "PONY" üretilerek Ortadoğu, Güney Amerika ve Afrika'ya ihraç edilmiştir. 1984'de Pony ihracatı 500.000 adet araca ulaşmıştır.

1983'de Hyundai Motor Company Kanada, 1985'de ise Hyundai Motor Company ABD kuruldu, 1985'de Excel modeli sektöre tanıtıldı. 1987'de hafif ticari araçlar, H-100 Komyonet, Minibüs, 2.5 ton kamyonetler üretilmeye başlandı, 1988'de ise Sonata modeli piyasaya sürüldü. 1989'da Hyundai Kanada Bromont'da binek oto montaj fabrikasını kurdu. 1990'da Hyundai Kanada Bromont'da binek oto montaj fabrikasını kurdu. 1990'da Elantra piyasaya tanıtıldığında Hyundai Motor Company üretimi 3 milyon adedi geçmişti, aynı yıl ABD'ne yapılan ihracat da 1 milyonu aşıyordu. Mart 1991'de Hyundai Motor Com-

pany'nin toplam araç üretimi 4 milyon adedi geçti.

Hyundai Motor Company önceleri Ford daha sonra Japon Mitubishi ile teknolojik anlaşmalar yapmış ancak bir süre sonra kendi teknolojisini ve tasarımını geliştirerek kendine özgü modelini yaratmış ve özellikle dış pazara yönelmiştir.

1995 yılı itibariyle Hyundai Motor Company'nin ULSAN (1.330.000 binek+ticari araç), CHUNJU (100.000 ticari araç) ve ASAN (300.000 binek araç) fabrikalarında 45.000 personel çalışmaktadır ve Hyundai Motor Company'nin Kore üretim ve ihracatlarındaki pazar payı %48'dir (Bkz. Tablo: 2a ve b).

	Güney Kore Üretim			Güney Kore İhracatı		
	Toplam	Hyundai	%	Toplam	Hyundai	%
1990	1.212.852	636.674	52	345.209	225.238	65
1991	1.392.105	731.380	53	385.970	254.123	66
1992	1.574.106	811.038	52	441.002	282.181	64
1993	1.869.869	891.865	48	598.025	340.363	57
1994	2.113.620	1.039.451	49	679.389	362.340	53
1995	2.315.851	1.109.664	48	899.366	432.443	48

Tablo 2 a/b Güney Kore Üretimi ve İhracatında Hyundai Motor Company'nin Yeri.

1995 yılında Hyundai satış gelirlerinin %4.9'unu AR-GE çalışmalarına ayırıp Dünya Standartlarını yakalamıştır. Hyundai Motor Company'nin; motor ve şanzıman, elektrikli araç, konsept araçları, güneş enerjisiyle çalışan araba, orta boyutlu motor, aktif ses kontrol sistemi, düşük emisyonlu dizel motor, motor kontrol birimi ve otomatik ses algılayıcısı geliştirilmesi gibi çok sayıda teknolojik gelişme projesi bulunmaktadır. Ayrıca Namyang'ta 3.4 milyon m² büyüklüğünde Güney Kore'nin en büyük test alanında 250 km/h hızda arabalar test edilebilmektedir.

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE OTOMOTİV SEKTÖRÜ

Türkiye'de binek oto sanayi, 1959 yılında Koç grubuna bağlı Otosan A.Ş.'nin Ford lisansı ile İstanbul'da bir montaj fabrikası kurması ile başlar. Daha sonraları sektörün gelişmesi ile birlikte, 1971'de TOFAŞ Fiat lisansı ile, OYAK RENAULT ise yine Renault lisansı ile Bursa'da üretim tesislerini kurarlar. 1990'da ise OPEL, İzmir Torbalı'da GM/OPEL lisansı ile imalata başlar. Niha-

yet 1994'de Sabancı-Toyota ortaklığı TOYOTA-SA Adapazarı'nda Toyota lisansı ile imalata başlar. Ticari araçlarda da ilk imalat 1959'da kurulan OTOSAN'da, daha sonraları ise OTOKAR, Chrysler, A.O.S., B.M.C., Karsan, Otoyol, M.A.N ve M. Benz Türk firmaları tarafından yapılmıştır.

Türkiye'deki otomotiv üreticilerinin üretim yerleri, başlangıç tarihleri, lisansları ve ürettikleri araçlara ilişkin kapasite rakkamları Ek 3'de verilmektedir. Bu üreticilerin 1996 yılı itibariyle üretim miktarları ise aşağıda Tablo 3'de verilmiştir.

1996			1996		
Binek Otomobil Üreticileri	Üretim Miktarı	Kapasite Kullanımı	Ticari Araç Üreticileri	Üretim Miktarı	Kapasite Kullanımı
1. Tofaş	70.414	%35	1. Otosan	16.289	%47
2. Oyak-Renault	65.007	%43	2. BMC	5.715	%27
3. Toyotasa	26.036	%26	3. Chrysler	2.762	%31
4. Opel	10.190	%68	4. Temsa	1.748	%24
5. Otosan-Ford	9.651	%32	5. Karsan	1.626	%18
Toplam	181.298		6. Otokar	1.286	%26
			7. Otoyol	1.196	%10
			8. A.O.S.	1.001	%13
			Toplam	31.623	

Tablo 3. 1996 Yılı Binek oto ve Ticari Araç Üreticileri.

Türkiye'nin Dünya otomotiv sektörü içinde önemli bir yeri yoktur. Nitekim, 1995 yılı dünya otomobil üreticilerinin sıralanmasında Japonya, A.B.D., Almanya, Fransa ve Kore Cumhuriyeti ilk beş sırayı alırken, Türkiye 16. sıradadır. (Bkz. Ek 4a). Dünya ticari araç üretiminde ise ABD, Japonya, Kanada, Kore Cumhuriyeti ve Fransa ilk beş sırayı alırken Türkiye 15. sıradadır (Bkz. Ek 4b). Kişi başına düşen otomobil yoğunluğu açısından da bir karşılaştırma yapıldığında; Almanya'da 1000 kişiye düşen otomobil sayısı 442 iken, bu yoğunluk İtalya'da 421, Hollanda'da 361, Yunanistan'da 159, Portekiz'de 140, Meksika'da 88, Romanya'da 54, Türkiye'de ise 42'dir.

Türk otomotiv üreticilerinin kapasite rakkamları ile 1996 üretim miktarlarını karşılaştırılması halinde, kapasite kullanımlarının oldukça düşük olduğu görülecektir (Bkz. Tablo 3).

Türk otomotiv sektöründe 1990 - 1996 yılları arasında yerli üretim ve ithalat rakkamları incelendiğinde, toplam satışlarda 1994 yılındaki ani düşüşün etkisini halen sürdürdüğü, yerli üretim-ithalat karşılaştırması yapıldığında ise 1996 yılında it-

halât lehinde önemli bir gelişme olduğu izlenmektedir (Bkz. Tablo 4).

Yıllar	Üretim	%	İthalat	%	Toplam
1990	167.556	72.7	62.770	27.3	230.326
1991	195.574	82.0	43.035	18.0	238.609
1992	265.241	83.2	53.698	16.8	318.939
1993	343.439	77.1	102.281	22.9	445.720
1994	208.363	88.4	27.353	11.6	235.716
1995	206.475	90.4	21.979	9.6	228.454
1996	181.298	75.9	57.516	24.1	238.814

Tablo 4. Otomobilde Yerli Üretim ve İthalat Dağılımı.

Aynı karşılaştırmanın ticari araçlar üzerinde yapılması halinde ise, 1994-1996 yılları arasındaki gelişmenin aşağıda Tablo 5’de belirtildiği üzere yine ithal araçlar lehine olduğu görülecektir.

Yıllar	Üretim	%	İthalat	%	Toplam
1994	14.285	65	7.796	35	22.081
1995	22.668	59	15.561	41	38.229
1996	31.623	49	33.419	51	65.042

Tablo 5. Ticari Araçlarda Yerli Üretim ve İthalat Dağılımı.

İthal otomobiller ve ticari araçların menşeleri açısından bir değerlendirme yapıldığında ise (Bkz. Ek. 5a ve 5b); otomobillerde uzak doğu menşeli araçların yüzdesinin azaldığı Avrupa menşeli olanlarda ise 1996’da önemli bir artış olduğu görülecektir. İthal Ticari Araçlarda ise uzakdoğu menşeli olanlar 1996’da küçük bir düşüş gösterdi ise de son üç yılda %80’in üzerinde olmuştur.

Türk otomotiv sektörünün 1993 yılında gerçekleştirdiği 450 bin adetlik satış rakamına 1997’de ulaşması da zor görülüyordu. Bedelsiz ithalatla birlikte girilen durgunluk döneminin sadece yerli üretimi değil, ikinci el oto piyasasını etkilemesi bekleniyordu. Nitekim 1997 Ocak ayında 11.848 adet olan binek oto üretimi, 1996 Ocak ayında 15.528 adet idi ve yılın ilk iki ayında bir durgunluk yaşandı. Mart ve Nisan aylarında satışların canlanabileceği yönünde bu beklenti de pek yok. Ancak Kurban Bayramı öncesinde, Nisan ayının ikinci haftasında satışlarda dönemsel bir kıpırdanma olabileceği söyleniyordu. Haziran ayında başlayacak olan bedelsiz ithalatın, orta ve üst düzeydeki oto alımlarını etkileyeceği ve satışları

canlandıracağı tahmin ediliyordu(*).

HYUNDAİ - ASSAN OTOMOTİV SAN. ve TİC. A.Ş. HEDEFLERİ

Hyundai - Assan Genel Müdürlüğü Sayın Erhan Günsoy, Türkiye’de bir üretim tesisi kurma planlarında, 1993 yılındaki ithalât, üretim ve satış rakkamlarının, bir önceki yıla oranla %100’e yakın artarak 480 bin adede ulaşmasının önemli etkisi olduğunu belirtirken, 1994’deki krizle birlikte bu kararın dondurulduğunu, 1995 yılında ise uygulama kararının yenilendiğini ve Eylül 1995’de yatırımın başladığını ifade ediyordu.

Sayın Günsoy, hedeflerinin 1 Temmuz 1997’den itibaren üretimi ve ithalatı beraber sürdürmek olduğunu söylerken; Accent 1300 (4 ve 5 kapı, karbüratörlü), Accent 1500 (4 ve 5 kapı, Enjeksiyonlu), Panel Van (Standart ve Deluxe 2500 cc.) Window Van (Standart ve Deluxe, 2500 cc.), ve Minibüs (Super ve Grand Saloon, 2500 cc.)’leri Türkiye’de üreteceklerini, Sonata, Elantra ve diğer ticari araçları ithal edeceklerini ifade ediyordu. Şu anda üretilmeye hazırlanan otomobil ve ticari araçların belli parçaları ithal, belli parçaları ise Türk otomotiv yan sanayiinden temin edilecek, yerli parça oranı ilk aşamada %45-40 civarında olacak, diğer parçalar Kore’den getirilecekti. Üretilen ilk araçlarda 150-190 parçanın yerli amat olmaları planlanırken, iki yıl içinde %60-70 yerli parça oranına ulaşma hedefleniyordu.

İmalatın başlamasıyla, ihracata başlamayı da planlayan Hyundai-Assan, hedeflerinin yalnız Türkiye pazarı olmadığını Rusya, Ukrayna ile Türk Cumhuriyetler yanında, üçüncü dünya ülkelerini, Ortadoğu’yu ve gerekirse Avrupa ülkelerini de hedef pazar olarak belirlemişti. Türkiye çapında 85 adet anabayii bulunan Hyundai-Assan, bunların organizasyonu ve geliştirilmesi ile ilgili bir dizi faaliyeti de birlikte yürütmektedir. 1997 ve izleyen yıllar içinde bayi yapısını üç fonksiyonlu (oto satış, servis, yedek parça) hale getirmeyi hedefleyen kuruluşun plaza tipi bayilerle yapılanması amaçlanıyordu. 1997 başı itibarıyla 39 bayi plazalarla ilgili projelerini hazırlamış ve tesislerini yenilemek üzere faaliyete başlamış bulunuyordu.

(*) Ekonomist, Yıl 7. Sayı: 10, 9 Mart 1997, s. 15

Böylece yakın bir gelecekte 2-3 bin metrekarelik plaza'lar devreye girmiş olacak, ileriki yıllarda ise bu tür bayileidin adedi 100'e ulaşacaktı.

1996 yılının son üç ayında gündeme gelen bedelsiz ithalattan bir endişe duymadıklarını belirten Hyundai-Assan Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ali Kibar da, yatırım yaparken her şeyi düşündüklerini, çok modern bir teknoloji getirdiklerini, dünyanın diğer markalarıyla rekabet edebilecek 1998 model otomobiller üreteceklerini, ilerki yıllarda kendi teknolojisini geliştirerek

Türk insanına özgü bir model yaratacaklarını belirtiyordu. Sayın Kibar, bu nedenle herhangi bir endişe taşımadıklarını, ancak Avrupa Gümrük Birliği'ne girişle birlikte, 1996 yılı başında gümrüklerin sıfıra indirilmesinin etkisiyle, ithalatın toplam pazardaki payının %24 olduğunu söylüyordu. Bedelsiz ithalatın belirli oranda Türk otomotiv sektörünü etkileyeceğine de değinen Sayın Kibar, "2000-3000 cc. üzerindeki araçların satışları olumsuz yönde etkilenebilecektir, gelişmeleri önümüzdeki günlerde göreceğiz" diyordu.

(Ek 1)
1996 YILI OTOMOBİL İTHALATÇILARI

		İTHALAT
1	OPEL	15,301
2	VOLKSWAGEN	6,297
3	HYUNDAI	5,608
4	RENAULT	3,023
5	MAZDA	2,656
6	HONDA	2,541
7	DAEWOO	2,495
8	BMW	2,312
9	SKODA	2,064
10	NISSAN	2,045
11	FORD	2,039
12	MERCEDES	1,739
13	ROVER	1,290
14	LADA	1,195
15	TOYOTA	1,033
16	PEUGEOT	1,024
17	SUZUKI	891
18	CHRYSLER	746
19	VOLVO	538
20	ALFA ROMEO	526
21	AUDI	455
22	CITREON	454
23	KIA	339
24	SUBARU	307
25	FIAT	229
26	OTOKAR	190
27	SAAB	65
28	JAGUAR	53
29	DAIHATSU	31
30	MASERATI	15
31	PORSCHE	7
32	LOTUS	3
33	OLTENA	3
34	FERRARI	1
35	GM	1
	TOPLAM	57,516

(Ek 2)
1996 YILI TİCARİ ARAÇ İTHALATÇILARI

		İTHALAT
1	HYUNDAI	11,542
2	KIA	4,801
3	MITSUBISHI	4,769
4	MAZDA	2,441
5	SKODA	2,195
6	VOLKSWAGEN	2,014
7	NISSAN	1,852
8	SUZUKI	1,188
9	RENAULT	886
10	DAIHATSU	662
11	TOYOTA	647
12	CITROEN	181
13	FIAT	166
14	DAEWOO	38
15	OLTENA	37
	TOPLAM	33,419

(Ek 3)
OTOMOTİV ÜRETİCİLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

FİRMA	ÜRETİM YERİ	BAŞLANGIÇ TARİHİ	LİSANS	BİNEK ARAÇ	TİCARİ ARAÇ
A.O.S.	İSTANBUL	1966	ISUZU		7,500
B.M.C.	İZMİR	1966	CUMMINS		21,500
CHRYSLER	GEBZE/KOCAELİ	1964	CHRYSLER INT.		9,000
OPEL	TORBALI/İZMİR	1990	GM OPEL	15,000	
KARSAN	BURSA	1966	PEUGEOT		9,000
M.BENZ TÜRK	İSTANBUL AKSARAY	1968 1985	MERCEDES BENZ		8,200
M.A.N.	İSTANBUL ANKARA	1967 1985	M.A.N.		3,150
OTOKAR	İSTANBUL	1963	KHD/LAND ROVER		5,000
OTOSAN	İSTANBUL ESKİŞEHİR	1959 1983	FORD	30,000	34,400
O.RENAULT	BURSA	1971	RENAULT	150,000	
OTOYOL	SAKARYA	1967	IVECO-FIAT		12,200
TEMSA	ADANA	1987	MITSUBISHI		7,300
TOFAŞ	BURSA	1971	FIAT	200,000	
TOYOTASA	ADAPAZARI	1994	TOYOTA	100,000	

(Ek 4a)
1995 YILI DÜNYA OTOMOBİL ÜRETİMİ

JAPONYA	7.610.533
AMERİKA	6.350.433
ALMANYA	4.360.235
FRANSA	3.050.929
KORE CUM.	2.003.146
İSPANYA	1.958.789
İNGİLTERE	1.532.084
İTALYA	1.422.359
KANADA	1.339.474
BREZİLYA	1.302.742
POLONYA	391.929
HİNDİSTAN	388.520
İSVEÇ	387.659
BELÇİKA	385.894
AVUSTRALYA	293.631
TÜRKİYE	233.412

(Ek 4b)
1995 YILI DÜNYA TİCARİ ARAÇ ÜRETİMİ

AMERİKA	5.634.724
JAPONYA	2.585.003
KANADA	1.077.702
KORE CUM.	523.254
FRANSA.	423.776
İSPANYA	374.998
BREZİLYA	332.799
ALMANYA	307.129
İTALYA	244.911
HİNDİSTAN	243.154
İNGİLTERE	233.001
BELÇİKA	103.637
İSVEÇ	102.483
ARJANTİN	58.768
TÜRKİYE	49.028
AVUSTRALYA	25.405
ROMANYA	21.642

(Ek 5a)
ORİJİN BAZINDA İTHAL OTOMOBİLLERİN DAĞILIMLARI

		UZAK DOĞU	AVRUPA	DOĞU AVRUPA	DİĞER	TOPLAM
1990	SATIŞ	28,870	15,995	17,761	144	62,770
	%	46	10	28	0	100
1991	SATIŞ	24.421	6.029	12.556	29	43.035
	%:	57	14	29	0	100
1992	SATIŞ	21.318	6.927	25.453	0	53.698
	%	40	13	47	0	100
1993	SATIŞ	35.770	23.224	43.252	35	102.281
	%	35	23	42	0	100
1994	SATIŞ	9.911	9.464	7.829	149	27.353
	%	36	35	29	1	100
1995	SATIŞ	7.963	9.406	4.311	299	21.979
	%	36	43	20	1	100
1996	SATIŞ	13.601	39.716	3.262	937	57.516
	%	24	69	6	2	100

(Ek 5b)
ORİJİN BAZINDA İTHAL TİCARİ ARAÇ DAĞILIMI

		UZAK DOĞU	AVRUPA	DOĞU AVRUPA
1994	SATIŞ	6.538	517	741
	%	84	7	10
1995	SATIŞ	13.574	517	1.470
	%	87	3	9
1996	SATIŞ	26.660	4.527	2.232
	%	80	14	7