

DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI

Araş. Gör. A. Asuman KARAHAN*

Foreign Trade Companies have an outstanding place to increase and change the structure of export the lifeblood of our country. The Continuation of success of these Firms in Foreign trade is due to efficient arrangements of their organizational structures.

The aim of this study is to determine the features of Foreign Trade Companies and to determine whether they have the capacity and structure, should their export market be increased.

GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkemizde, kalkınmanın sağlanabilmesi için gerekli yatırımların gerçekleştirilmesinde önemli sorunlardan bir tanesi döviz yetersizliğidir.

Bir ülkenin döviz yetersizliğini gidererek sanayileşme için gerekli fonları sağlamada en güvenilir yol olan ihracat, ülkemizde uzun yıllar çok düşük düzeyde kalmıştır. Artan ithalat karşısında ihracatın yeterince gelişmemesi sonucunda ortaya çıkan ödemeler dengesi açıklarının dış borçlanma ile karşılanması ise ekonomiye ana para ve faiz ödemeleri ile büyük bir yük getirmiştir. Bu nedenle ihracat ülkemiz için genelde milli gelir düzeyinde yaratacağı artışlar ve ödemeler dengesi açıklarını giderme, özel de de ülke içerisinde işletmelerin tam kapasite ile çalışarak maliyet tasarrufları yaratabilmeleri bakımından hayati bir öneme sahiptir.

Ülke açısından büyük değer taşıyan ihracatın artırılması ise büyük ölçüde bu amaca yönelik olarak faaliyette bulunan firma-

(*) Erciyes Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Gör.

ların fonksiyonlarını etkinlikle yerine getirebilmelerine bağlı bulunmaktadırlar.

İhracat yapan firmalar arasında bir çok üretici kuruluşun mallarını pazarlayan ve konularında uzmanlaşmış olan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ayrı bir yere sahiptir. Bu şirketler ekonomimize gerek ulaştıkları ihracat hacimleri ve gereksede büyük pazarlarda küçük firmaların karşılayamayacağı kadar büyük talepleri üstlenerek ihracat imkanlarını genişletmeleri ile katkıda bulunmaktadırlar.

Bunun yanı sıra, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin yoğun uluslararası rekabet şartları altında, ihracatı artırabilmeleri (kanun gereği buna zorludurlar) ve ihracatın yapısal değişimine katkıda bulunabilmeleri ancak bu firmaların etkin organizasyon yapılarına sahip olmaları ile mümkün olacaktır. Bu nedenle, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin organizasyon yapılarının ve sorunlarının tesbiti, ihracattaki başarılarının sürekliliği bakımından değer taşımaktadır.

Bu amaca yönelik olarak yapılan çalışmanın birinci bölümünde Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin tanımı, dünyada ve Türkiye'de tarihsel gelişimleri ve kuruluş beklentileri verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölüm uygulamaya dayanmaktadır. Anket sonuçları özetle verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

I— DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNİN TANIMI

Türkiye'de 1980 yılından itibaren kuruluş ve teşvikine çalışılan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, 19. yüzyılda Japonya'da ortaya çıkan ve bir çok ülke tarafından benimsenen «Genel Ticaret Şirketleri (General Trading Companies)» modelinin Türkiye'ye uygulanmasıdır. (1) Ancak dünyada ve özellikle Japonya'da genel ticaret şirketlerinin faaliyetlerinde genellik söz konusu olurken, Türk şirketleri ihracata yönelik olarak çalıştıkları için bunları tanımlamada, ilk olarak ihracatçı Sermaye Şirketi kavramı kullanılmıştır.

1. Foreign Trade, Association of Turkey., İstanbul, 1985 s. 9.

1980'de çıkarılan İhracatı Teşvik Kararına (2) göre, ihracatı 15 milyon doları aşan ve bunun %50'sini üretilen veya işlenmiş mal olarak dışarıya satan şirketler ihracatçı Sermaye Şirketleri olarak tanımlanmıştır.

1984'de yayınlanan İhracatı Teşvik Kararı ile (3) ise, ihracatçı firma olma şartları genişletilmiştir. Buna göre, ödenmiş sermayesi en az 500 milyon TL olan (veya 12 ay içerisinde bu miktar sermayeye çıkartılacağı taahhüt edilen), bir yıllık ihracatı % 75'i sınai mamül ve maden olmak üzere, en az 30 milyon dolar olan ve her yıl bir önceki yılın ihracatının % 10'u kadar fazla ihracat yapan şirketler ihracatçı sermaye şirketleridir.

Kararlarda İhracatçı Sermaye Şirketi kavramı kullanılmakla birlikte, ihracatı 50 milyon doları aşan şirketler aracılığıyla COMECON ülkelerinden ithalat yapılması uygulamasına geçilmesiyle, bu firmaların ithalat fonksiyonları da önem kazanmış ve daha genel olarak «Dış Ticaret Sermaye Şirketleri» kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

II— DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

A) Dünyada Gelişimi

Ülkelerin dış ticarete, ölçek ekonomilerinden yararlanma arzuları, uluslararası ticaretin büyük boyutlu «Genel Ticaret Şirketleri» aracılığıyla yapılmasını teşvik etmiştir. Devlet öncülüğünde pazarlama sisteminin bir parçası (4) olarak da kabul edilen genel ticaret şirketleri, uygulandığı ülkelerde yerli imalat firmalarının üretilen malların daha etkin dış pazarlamasının sağlanması amacıyla, ticari kuruluşları destekleyen hükümet politikalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmışlardır.

Büyük ticaret şirketleri aracılığıyla, bu tür dış ticareti yürütme uygulamasına ilk olarak Japonya'da rastlanmaktadır (5). Japonya'da doğal (bir ada ülkesi olması, doğal kaynaklarının yeter-

2. Resmi Gazete, 18.7.1980 tarih ve 8/1173 sayılı karar.

3. Resmi Gazete, 12.1.1984 tarih ve 84/7557 sayılı karar.

4. Economic Dialog ve Turkey, «Foreign Trade Companies», Special Issue, June 1984. s. 10.

5. Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası, İhracatçı Sermaye Şirketleri, Orta Vadeli Krediler Md. Sektörel incelemeleri, No. 8, İstanbul 1984. s.5.

sizliği ve topraklarının tarıma elverişli olmaması) ve sosyo - kültürel (ticareti yabancıların tekelinden kurtarmak) nedenlerle kurulan ve sanayileşme için gereken modern teknoloji, yatırım malları ithalatı ve ihracatını gerçekleştiren ticaret şirketleri, Japonya ekonomi politikasının bir aracı olarak dünya ticaretindeki yerleri ve pazarlardaki uzmanlıkları ile büyük önem taşımaktadırlar.

Bu şirket modeli, Japonya da elde ettiği başarılarından sonra Güney Kore, A.B.D., Tayvan, Brezilya, Filipinler ve Türkiye tarafından ihracatı artırarak ödemeler dengesini düzeltmek, büyük ölçekli imalat şirketleri ile, bankaları ihracata yöneltmek, dışa açılmayı kolaylaştırmak gibi amaçlarla uygulanmaya başlamıştır.

B) Türkiye'de Gelişimi

1— Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Kuruluşunun Ardında Yatan Beklentiler

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin ülkemizde doğuşu ve gelişimi, dünyadaki genel ticaret şirketlerinin elde ettiği başarıları hedef almıştır. Ancak genel ticaret şirketlerinin faaliyetleri esnasında ticari aracılık yanı sıra finansman sağlama, risk azaltma, hammadde kaynakları geliştirme, yatırım yapma, uluslararası ticaret ve sürekli bilgi toplama gibi görevleri üstlendiği dikkate alındığında, ülkemizde henüz yeni gelişmekte olan Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin bu fonksiyonların ancak bir kısmını yerine getirmeleri beklenmektedir.

İthalat ve İhracatla ilgili hizmetlerden oluşan ticari aracılık yapmak, üretici bir firma açısından zaman ve kaynak israfına yol açan yurtiçi ve yurtdışı pazar ve mevzuat hakkında bilgi sahibi olmak, küçük ve orta büyüklükteki firmaların karşılayamayacakları ihracat taleplerini karşılamak, büyük ve güçlü firmalar olarak uluslararası pazarlarda pazarlık güçlerinin artmasını sağlamak gibi alanlarda bu şirketlerin başarılı olmaları beklenmektedir. Ayrıca, bu tip şirketlerin oluşturulmasında, uluslararası ticarete ülkelerin karşılaştıkları döviz yetersizliği sebebiyle, takas tipi ticaret eğiliminin artışı ve bu tür işlemlerin az sayıda ve büyük şirketlerin varlığını gerektirmesi de önemli rol oynamıştır.

Bununla birlikte, bu şirketlerin kısa dönemde ticaret akımlarını geliştirmeleri, riski yaymaları ve müşterilerine uzun vadeli mali destek sağlayabilecek faaliyetlerde başarılı olmaları beklenme-

mektedir. Uzun dönemde ise ancak bu şirketlerin ithalat ve ihracat faaliyetleri organizasyon yapıları geliştikçe, uzman elemanları arttikça, genel ticaret şirketlerinin yaptıkları gibi, ekonomiyi yönlendirmeleri hedeflenmektedir (6).

2— Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Gelişimi ve Ekonomimiz İçindeki Yeri

Türkiye’de de Dış Ticaret Sermaye Şirketleri dış satımların artırılmasıyla, ekonominin büyümesini amaçlayan hükümet politikasının bir aracı olarak ortaya çıkmışlar ve hükümet tarafından teşviklerle desteklenmişlerdir.

1980’de, ihracatçı firma sayısının çok fazla olması sonucu artan rekabetin getirdiği fiyat indirimlerinin engellenmesi, üretici firmaların sadece üretimle uğraşarak ihracatın dağınık bir şekilde, yapılmasından doğan büyük masrafların asgariye indirilmesi ve ihracatın güçlü uzman kuruluşlarca yürütülmesi amacıyla yayınlanan İhracatı Teşvik Kararı, bu şirketlerin oluşmasına ve var olan şirketlerin yapı değiştirmesine neden olmuştur (7).

1981 yılında 13 olan bu şirketlerin sayısı hızlı bir gelişimle 1983 yılında 30’a ulaşmıştı. Ancak 1984 yılında yayınlanan İhracatı Teşvik Kararı ile Dış Ticaret Sermaye Şirket olma şartları genişletilmiştir. Ayrıca doğu bloku ülkeleri ile ticaretin, ihracatı 50 milyon doları aşan şirketlerce yapılması uygulaması ile birlikte, 1985 yılında bu özelliklere sahip şirket sayısı 27 olarak gerçekleşmiştir (8).

Kuruluşlarından itibaren kısa süre geçmiş olmakla birlikte, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin toplam ülke ihracatı içindeki yerleri önemli ölçüde gelişmiştir.

6. Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası, s. 17.

7. Büyük Holdinglerin ihracat birimleri olarak 1970 yılından bu yana faaliyette bulunan bazı şirketler, yeni kararın getirdiği şartlara uyum sağlayarak Dış Ticaret Sermaye Şirketi haline gelirken bir kısmı bu tarihten sonra kurulmuşlardır.

8. Foreign Trade Association of Turkey, s. 6.

TABLO 1 : Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin İhracat ve İthalat İçindeki Payı (milyon dolar ve %)

	1981	1982	1983	1984
Toplam İhracat	4.703	5.746	5.728	7.134
Dış Tic. Serm. Şirk. İhracatı	427	1.000	1.741	2.772
Dış Tic. Serm. Şirk. Payı	(9.1)	(17.4)	(30.4)	(38.4)
Toplam Özel Sektör İhracatı	3.949	4.257	4.983	6.239
Dış Tic. Serm. Şirk. Payı	(10.8)	(23.5)	(34.9)	(44.5)
Toplam İthalat	8.933	8.843	9.235	10.757
Dış Tic. Serm. Şirk. İthalatı	4	21	49	349
Dış Tic. Serm. Şirk. Payı	(0.04)	(0.24)	(0.53)	(3.24)
Toplam Özel Sektör İthalatı	2.509	3.096	3.553	4.817
Dış Tic. Serm. Şirk. Payı	(0.16)	(0.68)	(1.38)	(7.25)

Kaynak : Foreign Trade Association of Turkey, s. 6.

İthalattaki payları ise, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin faaliyetleri uzunca bir dönem ihracatla sınırlı kaldığı için düşük düzeydedir. Ancak, özellikle COMECON ülkelerinden ithalatın bu şirketler aracılığıyla yapılması kararından sonra ithalat içindeki paylarında artış gözlenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

I— ANKET UYGULAMASI

A) Araştırmanın Amacı

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin organizasyon yapılarını değerlendiren, özelliklerini ve sorunlarını belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak temel cevap aranan soru, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin kendilerinden beklenen ihracatın artırılması sonucuna ulaşmalarını sağlayacak bir örgütsel yapıya sahip olup olmadıklarıdır.

B) Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli bilgiler sermayesi 500 milyon TL. olan ve ihracatı 50 milyon doları aşan Dış Ticaret Derneğine kayıtlı, İstanbul'da bulunan, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinden anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket bu özelliği taşıyan 20 şirketten oluşan ana kitleye uygulanmış ve 17 tanesinden cevap alınmıştır.

Cevaplar, karşılıklı görüşme ile tüm organizasyonu değerlendirebilecek üst düzey yetkililerden elde edilmiştir.

Anket formu iki bölümden meydana gelmiştir; Birinci bölümde, anket yapılan firmanın ve anketi dolduranların özelliklerini yansıtan sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise şirketlerin organizasyon yapısının özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bir soru dışında, form üzerindeki bütün diğer soruların seçenekleri verilmiştir.

II — ARAŞTIRMA SONUÇLARI (*)

Araştırma kapsamına alınan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ihracaat, ithalat ve Uluslararası ticaret alanında faaliyette bulunmaktadır. Kuruluş tarifleri gereğince tümü sermaye şirketi yani Anonim ve Limited Şirket şeklinde düzenlenen ve sermayeleri en az 500 milyon Tl. olan, bu firmalarda çalışan sayısı 50-350 arasında değişmektedir.

Bu özelliklere sahip firmalarda yaptığımız araştırmanın sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz;

— Ankete cevap veren 17 firmadan 14'ü (% 82) organizasyon yapılarının düzenlenmesinde, yönetim aracı olarak organizasyon şeması kullanmakta ve gerekliliğine inanmaktadırlar. Şema kullanılmadığı bu yaygınlığa rağmen organizasyon el kitabı kullanımı, ancak % 17 lerde gerçekleşmiştir. Bu, işletmelerimizde henüz organizasyon el kitabı kullanımı alışkanlığının yerleşmediğini göstermesi bakımından anlamlıdır.

— Firmalarımızın organizasyon şeması hazırlamadaki amaçlarının önem derecesine göre sıralanışı ise Tablo I de gösterilmektedir; Hiyerarşik otoriteyi belirtmek (% 23), fonksiyonel otoriteyi belirtmek (% 19), yönetim kontrolünü kolaylaştırmak (% 16), görevleri belirtmek (% 14), en önemli dört faktör olarak tespit edilmiştir. Personelle ve işletme dışına bilgi vermek ise etkisiz kalmıştır.

(*) Bu çalışmada, tüm araştırmadan elde edilen bilgilerin yalnız bir kısmını sunmaktadır.

TABLO I : Firmaların Organizasyon Şeması Yapmaktaki Amaçlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Oranlar
Hiyerarşik Otoriteyi Belirtmek	17	23,94
Fonksiyonel Otoriteyi Belirtmek	14	19,76
Yönetim Kontrolünü Kolaylaştırmak	12	16,90
Görevleri Belirtmek	10	14,08
Sorumlulukları Tanımlamak	9	12,67
Yeni Organları Düzenlemek	4	5,63
İlişkileri İyileştirmek	3	4,22
Anlaşmazlıklardan Kaçınmak	1	1,40
Personele Bilgi Vermek	—	—
İşletme Dışına Bilgi Vermek	—	—
Diğer	1	1,4
	71	100.00

— Firmalarımızda organizasyon yapılarının şekillenmesi 1981-1985 döneminde hızlanmıştır. Bunda ise 1980 sonrası çıkarılan ihracaatı teşvik kararı'na (9) bağlı olarak kurulmaları ve organizasyonlarını oluşturmaları etkili rol oynamıştır. Ayrıca ihracat hacimlerinin ve pazarlarının gelişmesi de bu düzenleme ihtiyacını artırmıştır. Bu sonuçlara uygun olarak, örgüt yapısının belirlenmesinde ya da değiştirilmesinde, ekonomik ve yasal şartların önemli bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

— Araştırma yapılan firmaların hiçbirisinde organizasyon biçimine rastlanmamıştır. Bu nedenle organizasyon yapılarının oluşturulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini Genel Müdürlükler yürütmektedir.

— İdeal görülen organizasyon yapısının uygulamada aynen gerçekleştirilemediği de elde edilen diğer bir sonuçtur. Bunda ise işletme içi alışkanlıklar ve personelin özelliklerinin önemli rolü olduğu belirtilmektedir. Ayrıca ülkemizde yasal şartların sürekli değişmesi, haberleşme ve diğer alt yapı yetersizlikleri de engelleyici faktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

— Yatay olarak büyüme eğilimi gösteren (% 58'inde 5 ve daha az kademe) bu firmalarımızın yönetiminde «merkeziyet» an-

9. Resmi Gazete, 18-7-1980 tarih ve 8/1173 sayılı karar.

layışı hakimdir. Bölümlere ayrılmada ise birden fazla kriter söz konusudur. Firmalar genellikle organizasyonun ilk düzeyinde fonksiyonlara göre ayırımı kullanırken, bölge, müşteri, ürün ve hizmetlere göre ayırımı pazarlama, ihracaat ve ithalat bölümlerinin düzenlenmesinde kullanmaktadır.

— Yönetimde koordinasyonu sağlayıcı bir araç olarak komite kullanımını alışkanlığı yerleşmemiştir. Kullanan firmalarda ise komitelerin yetkileri genellikle öneri sunmak ile sınırlı kalmıştır.

— Araştırma yaptığımız işletmelerin % 65 inde bilgi ve evrak akımını sağlamada önemli sorunlar söz konusudur. Bunun yanısıra yoğun iş akışından dolayı kadronun yetersiz kalması, satınalmacı görevlilerle pazarlama elemanları arasındaki koordinasyonun sağlanamaması, hiyerarşinin net olmamasının haberleşme ile ilgili çatışmalar yaratması, departmanlararası raporlama sisteminin kurulmuş olması da diğer tespitlerdir.

Yapılan değerlendirme göstermektedir ki firmalarda organizasyon yapılarının oluşturulması yada etkin işlememesinden kaynaklanan, büyük ölçüde aksaklık yaratan bir haberleşme sorunu söz konusudur.

— Nihayet firmalar faaliyetlerinde etkinliği artırabilmek için biçimsel olmayan ilişkilere de önem vermektedir. Bu sonuç ise ihracaat ithalat alanında, yüksek derecede eğitilmiş ve uzmanlaşmış elemanları istihdam etmesi nedeni ile onların ihtiyaçlarını karşılamak açısından doğaldır.

SONUÇ

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, ülke geleceği bakımından son derece önemli olan ihracaat ve ithalat faaliyetlerini yerine getirmektedirler. Kısa sayılabilecek bir geçmişe sahip olmaları nedeni ile henüz organizasyon yapıları tam olarak oluşmamıştır, sorunlar söz konusudur. Organizasyon faaliyetlerini dinamik bir şekilde yürütecek birimler, yöntemler geniş olarak kullanılmamaktadır.

Bu noktada, firmaların yönetimlerini kolaylaştırmak için yapılarını şekillendirmeleri ve kişiler arasındaki çatışmaları önleyecek şekilde, organizasyon şema ve el kitaplarını kullanma alışkan-

lığını edinmeleri gerekmektedir. Bu yapılabildiği takdirde ise en önemli sorun olarak gördükleri haberleşme yetersizlikleri ortadan kalkacaktır.

Aynı zamanda yapısal düzenleme, devamlı büyüyen faaliyet hacimleri ve personel sayıları yanı sıra değişen ortamlarda faaliyette bulunmaları nedeni ile, firmaların varlıklarını etkin bir şekilde devam ettirebilmelerini sağlama bakımından da büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

1. CATEORA, Philip, International Marketing, Fifth Edition. Illinois; Richard D. Irwin Inc., 1983.
2. Economic Dialogue Turkey, «Foreing Trade Companies» Special Issue, June 1984.
3. Foreign Trade Association of Turkey, İstanbul 1985.
4. Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly. Organizations: Behavior, structure, Processes. Third Ed. Dallas; Business Publications Inc. 1979.
5. KARAHAN, A. Asuman, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Organizasyon Yapıları (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 1986.
6. KAZGAN, Gülten, «Türkiye'nin Dış Ekonomik İlişkiler Stratejisi üzerine. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Şubat 1983.
7. PAKDEMİRLİ, Ekrem., «System of Trading Companies», Economic, Dialogue, Special Issue, June 1984.
8. Resmi gazete, 18.7.1980 tarih 8/1173 - 12.1.1984 tarih 84/7557.
9. The Role of Trading Companies in International Commerce, Jetro Marketing series No. 2.
10. TREWATHA, Robert L. and M. Gene. Newport. Management Functions and Behavior. Dalas; Business Publications Inc. 1976.
11. TOSUN, Kemal. İşletme Yönetimi : Genel Esaslar. İstanbul; Mars yayınları, 1984.
12. Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası, İhracatçı Sermaye Şirketleri. Orta Vadeli Krediler Md. Sektörel İncelemeleri No : 8 İstanbul : 1984.
13. Ülgen, Hayri, İşletmede Organizasyon Yapısı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1971.
14. YAMAMURA, Kozo. General Trading Companies in Japan. Tokyo 1973.