



PressAcademia

PressAcademia Procedia

ISSN: 2459-0762

procedia@pressacademia.org

PressAcademia publishes journals, proceedings, books, case studies and organizes international conferences

<http://www.pressacademia.org/>



ABOUT PRESSACADEMIA PROCEDIA

PressAcademia Procedia publishes conference proceedings. **PressAcademia Procedia** is a scientific, academic, refereed and open-access journal. The publication languages are English and Turkish. **PressAcademia Procedia** invites all conferences in the area of business, economics, management, marketing, health management, logistics and trade, finance, accounting, auditing, and other related social sciences. **PressAcademia Procedia** issues a DOI number for each manuscript published and a special volume number for each conference proceedings.

Editor-in-Chief

Prof. Dr. Suat Teker

EDITORIAL BOARD

Ozer Ertuna, Bogazici University
Klaus Haberich, Franklin University
Bento Lobo, University of Tennessee
Oktay Tas, Istanbul Technical University
Dilek Teker, Isik University

EDITORS FOR THIS VOLUME

Aysegul Bayraktaroglu Guner, Isik University
Dilek Teker, Isik University
Suat Teker, Isik University
Begum Samur Teraman, Isik University



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

Year: 2015 Volume: 1

CONTENT

Title and Author/s	Page
1. Ergonomic analysis of working postures that cause strain on workers that work in hand placement business of transporting containers <i>Taşıma kaplarının elle yerleştirilmesinde zorlanmaya neden olan çalışma duruşlarının analizi</i> Hakan Yetim, Tulin Gunduz.....	1 – 10
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118133	
2. Competitive strategy in marketing <i>Pazarlamada rekabet stratejileri</i> Lutfi Saka.....	11 -22
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118135	
3. The evelotion of lifting and moving with vacuving systems effects on public health <i>Vakumlu sistemler ile yük kaldırma ve taşıma işinin insan sağlığına etkisinin değerlendirilmesi</i> Hale Alici, Tulin Gunduz.....	23-32
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118136	
4. Ergonomics risk analysis in automobile cable manufacturing <i>Otomotiv kablo üretiminde ergonomik risk analizi</i> İlker Bogac Ulutas, Tulin Gunduz.....	33-39
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118137	
5. Calculation of control value and Turkish financial markets <i>S. Saygin Eyupgiller, Nebil Ilseven.....</i>	40-62
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118138	
6. Social capital and diversity management <i>Sosyal sermaye ve çeşitlilik yönetimi</i> Canan Gamze Bal, Mehmet Alper Akdemir, Gokcen Avcu.....	63-72
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118139	
7. Nurses in a state hospital views on quality in health and quality practices in their hospital <i>Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin sağlıkta kalite ve hastanelerinde yapılan kalite çalışmaları hakkındaki görüşleri</i> Yasemin İkiz, Yıldırım B. Gulhan.....	73-80
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118140	



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

Year: 2015 Volume: 1

CONTENT

Title and Author/s	Page
8. Impact of globalization and technology on marketing activities and sales channels in the tourism industry <i>Küreselleşme ve teknolojinin turizm sektörü pazarlama faaliyetleri ve satış kanallarındaki etkisi</i> <i>Eda Bohur, Aysegul Eryilmaz Kirali.....</i>	81-93
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118141	
9. The impact of using the warmth emotional appeal in corporate advertisings on the corporate image: the campaign “thank you mom” by P&G <i>Kurumsal reklamlarda sıcaklık uyandırıcı duygusal çekicilik kullanımının kurumsal imaja etkisi: P&G teşekkürler anne kampanyası</i> <i>Tuba Cevik Ergin, Sibel Akova.....</i>	94-100
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118142	
10. From bureauphobia to bureaucognitio <i>Ahmet Hakan Yüksel.....</i>	101-106
DOI: 10.17261/pressacademia.2016118143	
11. Competency based human resource management: a study on food industry firm <i>Ali Sahin Ornek, Tanju Colakoglu, Adem Sacan.....</i>	107-114
DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118144	
12. women's empowerment and welfare traformation in the context of microcredit in Turkey <i>Pinar Soyku Sarica, Elif Cagli.....</i>	115 – 131
DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118621	



PressAcademia Procedia



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

ERGONOMIC ANALYSIS OF WORKING POSTURES THAT CAUSE STRAIN ON WORKERS THAT WORK IN HAND PLACEMENT BUSINESS OF TRANSPORTING CONTAINERS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118133

Hakan Yetim¹, Tulin Gunduz²

¹Işık Üniversitesi. hakan.yetim@isikun.edu.tr

²Uludağ Üniversitesi. tg@uludag.edu.tr

ABSTRACT

Due to increased competition in the globalized world, technological innovations and higher production rates have become very important for businesses. Despite advances and innovations in technology, the employees who work in countries which have developed industry resulting musculoskeletal disorders causes serious economic losses, it has been shown to affect the entire community rather than individuals in it. Reducing the fatigue and stress consists physical overloading on human provides significant contributions on productivity and labor costs. To be understanding of this situation emerges the importance of working stance. Today has started to benefit from the ergonomic analysis for the elimination of all actions and activities that do not contribute to production. Poor posture is observed during the some works such as hand placement business of transporting containers. For study of analysis, these works are selected and the methods of REBA and BAUA are benefited to investigate the posture of employees during work. BAUA analysis method cares about all body posture, carried load and time of carrying but REBA analysis method considers also the score of stance of upper limb. In this study, REBA and BAUA ergonomic analysis methods are evaluated by comparing to learn what the results are in a predetermined process

Keywords: Health management, ergonomics, REBA, BAUA, working postures.

JEL Codes: I10, L62

TAŞIMA KAPLARININ ELLE YERLEŞTİRİLMESİNDE ZORLANMAYA NEDEN OLAN ÇALIŞMA DURUŞLARININ ANALİZİ

ÖZET

Globalleşen dünyada rekabetin artmasına bağlı olarak, teknolojik yenilikler ve daha yüksek üretim hızları işletmeler için büyük önem kazanmıştır. Teknolojideki ilerlemeler ve yeniliklere rağmen sanayileri gelişmiş ülkelerdeki iş görenlerde meydana gelen kas iskelet sistemi rahatsızlıklarının ciddi ekonomik kayıplara neden olduğu, bununda bireylerden ziyade toplumun tamamını etkilediği görülmüştür. İnsan üzerinde fiziksel yüklenme sonucu oluşan yorgunluk ve iş stresinin azaltılmasının verimliliğe ve maliyete büyük katkılar sağladığının anlaşılması ile çalışma duruşlarının önemi de ortaya çıkmıştır. Günümüzde üretime katkısı olmayan tüm eylem ve faaliyetlerin ortadan kaldırılması için ergonomik analizlerden yararlanılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmada kötü duruşların çok olduğu gözlemlenen taşıma kaplarının elle yerleştirmesi işi seçilmiş ve iş görenlerin çalışma duruşlarının incelenmesi için REBA ve BAUA analiz metotlarından yararlanılmıştır. BAUA analiz yöntemi tüm vücut duruşları ile taşınan yüke ve süresine önem verirken REBA analiz yöntemi üst uzuvların duruşlarına ait puanlarının da hesaplama katılmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada, REBA ve BAUA ergonomi analiz yöntemlerinin, önceden belirlenen bir proseste nasıl sonuçlar verdiği karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık yönetimi, ergonomi, REBA, BAUA, çalışma duruşları.

JEL Kodları: I10, L62

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada teknolojinin hızla ilerlemesi ve bilişim çağının başlaması, hayatın birçok alanında işleri kolaylaştırdığı gibi, üretim anlayışını da değiştirmiştir. Makinelerin üretimdeki yeri her geçen gün artmaktadır. Bu durum, işleri hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan, hala birçok işletmede emek yoğun üretim sürmekte ve çalışanlar yoğun fiziksel yüklenmelerle karşılaşmaktadırlar. Hem makinelerle çalışan operatörlerde, hem de emek yoğun çalışan ağır yük işçilerinde, kas-iskelet sistemi hastalıkları olarak adlandırılan sırt, boyun, bilek, kol ve bacak ağrıları yaygın bir şekilde görülmektedir (Kocabaş, 2009).

Ergonominin amacı öncelikle iş görenlerin çalışma koşullarını iyileştirerek, yaralanmaları ve hastalıkları engellemek; iş verimini yükselterek kazancı artırmak ve yatırımın geri dönüşünü hızlandırmaktır. Ergonominin birçok tanımı vardır. Ergonomiyi kısaca; oluşabilecek tüm fizyolojik ve psikolojik stresler karşısında insan-makine-çevre uyumunu sağlamaya çalışan bir bilim dalı olarak tanımlanabilir.

Günümüzde ergonomi, iş görenin çalışma ve yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla, sağlığının ve güvenliğinin korunması, iyileştirilmesi ve iş veriminin artırılmasına yönelik olarak çalışma yaşamında ve günlük yaşamda kullanılan her türlü araç ve gerecin kişiye uydurulması için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Ergonomi, kalitenin ve verimliliğin önündeki engelleri kaldırır. Ergonomi; çalışan için çalışma ve yaşam kalitesini yükselmesi, özellikle kas-iskelet sistemi sağlığının iyileştirilmesi, işveren için verimliliğin ve karlılığın artması demektir (Akay vd. 2003).

Emek yoğun üretim sistemlerinde ergonominin üzerinde durduğu konulardan biri de çalışma duruşlarıdır. Duruş (Postür) iş aktivitelerinin yapıldığı esnada mevcut olan vücut pozisyonudur. Eklemlerin, vücudun çalışması esnasında en az zorlandığı ve enerji harcandığı pozisyon, nötral pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Omurga ve her eklem için belirli olan nötral pozisyonun sağlanması ve korunması bel, sırt, boyun ve tüm eklemlerin sağlığının temelini oluşturmaktadır. Hastalıkların tedavisinde ve önlenmesinde iş yerinin ergonomik olarak düzenlenmesi önem taşımaktadır (Yılmaz ve ark. 2006).

Uygulamada çalışma duruşlarının analizi için kullanılan birçok metot mevcuttur. Bu çalışmada REBA (Rapid Entire Body Assessment)' ve BAUA(Federal Institute for Occupational Safety and Health) metodları kullanılarak taşıma kaplarının elle raflara yerleştirilmesi işinin analizi ve karşılaştırması yapılmıştır.

2. METOT

2.1 REBA Yöntemi

REBA yöntemi, bir çalışma duruşu esnasında gövdede, boyunda, bacaklarda, üst kollarda, alt kollarda ve bileklerde ortaya çıkan fleksiyon ve ekstansiyonlara ve bu duruşlar esnasında çalışanın maruz kaldığı yüklerle bağlı olarak 1 ile 15 arasında değişen bir skor belirlemektedir (Hignett ve McAtamney, 2000). REBA yöntemine göre bir çalışma duruşunun REBA skoru belirlenirken öncelikle vücut kısımları, A ve B Grubu olmak üzere ikiye ayrılır.

A Grubu: Gövde, Boyun, Bacaklar

B Grubu: Üst kollar, Alt Kollar, Bilekler

Gövde, Boyun ve Bacakların ayrı ayrı skorları belirlenerek, Tablo A yardımıyla bu skorların bir kombinasyonundan oluşan bir skor belirlenir. Bu skora Yük/Kuvvet skoru eklenerek A Skoru elde edilir.

Üst kol, Alt kol ve Bileklerin ayrı ayrı skorları belirlenerek, Tablo B yardımıyla bu skorların bir kombinasyonundan oluşan bir skor belirlenir. Bu skora Kavrama skoru eklenerek B Skoru elde edilir.

Daha sonra Tablo C kullanılarak, A ve B skorlarının bir kombinasyonundan oluşan C Skoru elde edilir. C Skoruna Aktivite skorunun ilave edilmesiyle REBA Skoru elde edilmiş olur.

Çalışmada analiz edilen duruşlar Şekil 1'de görüldüğü gibidir. Bu metotta gerçekleştirilen adımlar aşağıda verilmiştir.



Şekil 1. Çalışmada analiz edilen duruşlar

Tablo 1'den gövde skoru 3 (2+1) olarak belirlenmiştir. Tablo 2'den boyun skoru 2 (1+1) olarak belirlenmiştir. Tablo 3'den bacak skoru 1 olarak belirlenmiştir. Elde edilen değerler Tablo 4'de görülen A tablosuna yerleştirilir ve boyun skoru 1, bacak skoru 1 ve gövde skoru 3'e karşılık gelecek şekilde A tablosundan 4değeri okunur. A tablosu ile belirlenen bu skora Tablo 5'de görülen ve değeri 1 olarak belirlenen **yük/kuvvet** skoru eklenerek A skoru elde edilir. Elde edilen değerlere göre A skoru 4+1 = 5 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1: Gövde skoru

Hareket	Skor	Skor değişimi
Dik	1	Yana esneme veya dönme varsa +1
0° - 20° Fleksiyon (germe) 0°-20° ekstansiyon(bükme)	2	
20° -60° fleksiyon >20° ekstansiyon	3	
>60° fleksiyon	4	

Tablo 2: Boyun skoru

Hareket	Skor	Skor değişimi
0°-20° fleksiyon	1	Yana esneme veya dönme varsa +1
> 20° fleksiyon veya ekstansiyon	2	

Tablo 3: Bacak skoru

Hareket	Skor	Skor değişimi
Bilateral (iki taraflı) ağırlık taşıma, yürüme veya oturma	1	Dizlerde 30°-60° arası fleksiyon+1 Dizlerde >60° fleksiyon (oturma hariç) +2
Unilateral (tek taraflı) ağırlık taşıma veya sabit olmayan duruş	2	

Tablo 4: A Tablosu

		BOYUN											
		1				2				3			
		BACAĞLAR				BACAĞLAR				BACAĞLAR			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
GÖVDE	1	1	2	3	4	1	2	3	4	3	3	5	6
	2	2	3	4	5	3	4	5	6	4	5	6	7
	3	2	4	5	6	4	5	6	7	5	6	7	8
	4	3	5	6	7	5	6	7	8	6	7	8	9
	5	4	6	7	8	6	7	8	9	7	8	9	9

Tablo 5: Yük/kuvvet skoru

Yük/kuvvet	Skor
<5 kg	0
5-10 kg	1
> 10 kg	2
Ani veya hızlı kuvvet artışı	+1

Tablo 6'dan üst kol skoru 5 (4+1) olarak belirlenmiştir. Tablo 7'den Alt kol skoru 2 olarak belirlenmiştir. Tablo 8'den bilek skoru 3 (2+1) olarak belirlenmiştir. Elde edilen değerler B tablosuna yerleştirilir. Tablo 9'de görölen B tablosundan, alt kol skoru 2, bilek skoru 3 ve üst kol skoru 5'e karşılık gelecek şekilde 8 değeri bulunur.

Tablo 6: Üst kollar

Hareket	Skor	Skor değişimi
20° fleksiyon-20° ekstansiyon	1	Kolda: -Abdüksiyon varsa -Rotasyon varsa +1 -Omuz yükselmişse +1 -Kolun duruşunda yerçekimi desteği etkili ise +1
20°-45 fleksiyon >20°ekstansiyon	2	
45-90° fleksiyon	3	
> 90° fleksiyon	4	

Tablo 7: Alt kol skoru

Hareket	Skor
60°-100° Fleksiyon	1
<60°-100° fleksiyon veya >100° fleksiyon	2

Tablo 8: Bilek skoru

Hareket	Skor	Skor değişimi
0°-15° fleksiyon veya ekstensiyon	1	Bileklerde yana esneme veya dönme varsa +1
>15° fleksiyon veya ekstensiyon	2	

Tablo 9. B tablosu

		ALT KOL					
		1			2		
		BİLEK			BİLEK		
		1	2	3	1	2	3
ÜST KOL	1	1	2	2	1	2	3
	2	1	2	3	2	3	4
	3	3	4	5	4	5	5
	4	4	5	5	5	6	7
	5	6	7	8	7	8	8
	6	7	8	8	8	9	9

B tablosu ile belirlenen bu skora Tablo 10'da görülen **kavrama** skoru eklenerek B skoru elde edilir. Kavrama skoru olarak 2 değeri belirlenmiştir. Buradan B skoru = 8 + 2 = 10 olarak elde edilir.

Tablo 10: Kavrama skoru

Derece	Açıklama	Skor
İyi	İyi bir tutma kolu ve orta şiddette kavrama gücü	0
Uygun	El tutuşu uygun fakat ideal değil veya vücudun başka bir bölgesi ile kavrama uygun	1
Kötü	El tutuşu uygun olmamasına rağmen mümkün	2
Uygun değil	Zor ve güvenli olmayan tutuş, tutma kolu yok Vücudun başka bir bölgesi kullanılarak tutuş uygun değil	3

Tablo 11’de görülen C tablosundan A skoru ve B skoruna karşılık gelen değerler kesleştirilerek C skoru elde edilir. C tablosundan, A skoru 5 ve B skoru 10’a karşılık gelecek şekilde 9 değeri bulunur.

Tablo 11: C tablosu

		B SKORU											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A SKORU	1	1	1	1	2	3	3	4	5	6	7	7	7
	2	1	2	2	3	4	4	5	6	6	7	7	8
	3	2	3	3	3	4	5	6	7	7	8	8	8
	4	3	4	4	4	5	6	7	8	8	9	9	9
	5	4	4	4	5	6	7	8	8	9	9	9	9
	6	6	6	6	7	8	8	9	9	10	10	10	10
	7	7	7	7	8	9	9	9	10	10	11	11	11
	8	8	8	8	9	10	10	10	10	10	11	11	11
	9	9	9	9	10	10	10	11	11	11	12	12	12
	10	10	10	10	11	11	11	11	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

C tablosu ile belirlenen bu skora Tablo 12’de görülen **aktivite** skoru eklenerek **REBA** skoru elde edilir. Aktivite skoru + 1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 12: Aktivite skoru

Aktivite	Skor
Bir veya daha fazla vücut bölgesi sabit (örn: 1 dakikadan uzun süre tutma)	+1
Kısa aralıklarla tekrar eden işler (örn: 1 dakikada 4' ten fazla tekrar eden iş, yürüme hariç)	+1
Yapılan iş duruşta hızlı ve büyük değişikliğe neden oluyorsa veya sabit olmayan zeminde çalışılıyorsa	+1

Sonuç olarak REBA skoru $9 + 1 = 10$ olarak elde edilmiştir. Tablo 13’e göre, Reba skoru 10 olduğu için, risk derecelendirmesindeki puanı 3, risk seviyesi yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 13: REBA risk derecelendirme tablosu

Derece	Reba skoru	Risk seviyesi	Önlem
0	1	İhmal Edilebilir	Gerekli Değil
1	2 - 3	Düşük	Gerekli Olabilir
2	4 - 7	Orta	Gerekli
3	8 - 10	Yüksek	Kısa Zaman İçerisinde Gerekli
4	11 - 15	Çok Yüksek	Hemen Gerekli

2.2. BAUA Yöntemi

Federal Almanya İş Güvenliği ve İş Hekimliği Kurumu (BAUA) tarafından;1999 yılında yeni bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntemle, kaldırma, tutma, taşıma, işlemlerinde çalışan personelin ne kadar zorlandığını belirlemek mümkündür. **BAUA** yönteminin amacı, elle yapılan taşıma işlemlerinde zorlanma sınırının iş bilimsel ölçütlere göre saptanmasında pratiğe yönelik, basit yasal, zorunlulukları yerine getiren ve çok boyutlu bir değerlendirmeye imkân sağlamaktadır(Babalık, 2005). Bu yöntem tıbbi ve işbilimsel bakış açılarının yanı sıra çalışma koşullarının sosyal ve iş yasalarına uygunluğunun saptanmasında yardımcı bir yöntemdir. Yöntem üç adımdan oluşmaktadır.

1. **Adım:** Yüklenmenin günlük çalışma süresi içindeki tekrarlanma sıklığına göre zaman aralığının belirlenmesi,
2. **Adım:** Kaldırılan yük, vücudun duruş şekli ve çalışma koşullarına göre zorlanma ağırlıklarının belirlenmesi,
3. **Adım:** Değerlendirme

1.Adım: Zaman Ağırlığının Belirlenmesi. Öncelikle Tablo 14'de görüldüğü gibi iş süresi ve ağırlık derecesi belirlenir. Bir günde yapılan iş sayısı ortalama 946 olduğu için, zaman ağırlığı tabloda görüldüğü gibi 8 olarak seçilmiştir.

Tablo 14: İş süresi ve ağırlık derecesi

Kaldırma ve yer değiştirme (<5 s)		Tutma (>5s)		Taşıma (>5m)	
Bir günde yapılan iş sayısı	Zaman ağırlığı	Bir günde toplam süre	Zaman ağırlığı	Bir günde toplam mesafe	Zaman ağırlığı
<10	1	<5 dk	1	<300m	1
10....40	2	5.15 dk	2	300m.1km	2
40....200	4	15dk1s	4	1...4 km	4
200....500	5	1.2 saat	6	4...8 km	6
500...1000	8	2..4 saat	8	8....16 km	8
≥1000	10	≥ 4 saat	10	≥ 16 km	10

2.Adım: Yük, tutma ve uygulama şartlarının ağırlıklarının belirlenmesi. İş yapan kişinin erkek ve etken kuvvetin 16 kg olması sebebi ile, yük önemliliği Tablo 15'den 2 olarak seçilmiştir. Vücudun öne eğilmesi fazla olduğu için, konum ağırlık derecesi Tablo 16'de görüldüğü gibi 8 olarak seçilmiştir. İyi ergonomik koşullar, yeterli alan, engelsiz çalışma alanı, düz kaymayan zemin, yeterli aydınlatma, tutabilme iyi ve kolay olduğu için, uygulama koşulları ağırlık derecesi Tablo 17'den 0 olarak seçilmiştir.

Tablo 15: Etken kuvvetler ve önemlilik derecesi



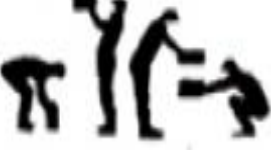

Etken kuvvet (erkekler için)	Yük Önemliliği	Etken kuvvet (kadınlar için)	Yük Önemliliği
<10 kg	1	<5kg	1
10.....20 kg	2	5....10 kg	2
20....30 kg	4	10....15 kg	4
30....40kg	7	15....25 kg	7
≥40 kg	25	≥ 25 kg	25

3. Adım: Değerlendirme Sonuç Tablosu. Bu adımda, daha önce bulunan yük önemliliği, konum ağırlığı ve uygulama şartları değerleri toplanıp, zaman ağırlığı ile çarpılır.

$(2 + 8 + 0) \times 8 = 80$ Elde edilen değer risk tablosuna yerleştirilir (Tablo 18).

Tablo 18'e göre risk faktörü değeri 80 olduğu için, değerlendirme tablosundaki risk bölgesi 4 olarak belirlenmiştir. Bu duruma göre, risk çok fazla olduğu için çalışanın vücudunun zorlanması kaçınılmazdır. İş düzenlemesinde iyileştirme önlemleri acilen ve mutlaka alınmalıdır.

Tablo 16: Konum ve ağırlık derecesi

Karakteristik Vücut Konumları ve Yük Pozisyonları	Vücut Duruşu, yükün pozisyonu	Konum ağırlığı
	-Gövdenin üstü dik, döndürülmüyor. -Yük gövdede	1
	Çok hafif eğilme veya üst gövdenin döndürülmesi -Yük gövdede veya gövde yakınında.	2
	-Aşağıya veya öne fazla eğilme -Öne eğilirken gövdenin üst kısmının döndürülmesi -Yük gövdeden uzakta veya omuz yüksekliğinden ileride	4
	-Öne doğru fazla eğilirken aynı zamanda gövdenin üst kısmının döndürülmesi. -Yük gövdeden uzakta -Ayakta konumunu sabit tutabilmek zor. -Çömelme veya diz üzerine çökme.	8

Tablo 17: Uygulama koşulları ve ağırlık derecesi

Uygulama Koşulları	Uygulama Ağırlığı
İyi ergonomik koşullar, örneğin yeterli alan, engelsiz çalışma alanı, düz-kaymayan zemin, yeterli aydınlatma, tutabilme iyi ve kolay	0
Hareket etme olanağı sınırlı, ergonomik koşullar kötü Örnek, 1- alçak tavan ve 1.5 m2 den daha az çalışma alanı 2- düz olmayan veya yumuşak zemin nedeniyle ayakta dururken sendeleme, düşme olasılığı.	1
Hareket etme serbestliği çok sınırlanmış, veya yükün ağırlık merkezinin değişken olması	2

Tablo 18: Risk değerlendirme tablosu

Risk Bölgesi	Risk Faktörü Değeri	Açıklama
1	< 10	Düşük yük, vücudun fazla yüklenmesi nedeniyle sağlığın kaybedilmesi olası değil
2	10 ... 25	Biraz fazla yük, az yüklenebilen personel için vücudun fazla zorlanması olası. Böyle personel için iş düzenlemesinde iyileştirme önlemleri anlamlı olur
3	25 ... 50	Epey fazla yük, normal yüklenebilir kişiler için de vücudun fazla zorlanması olası. İş düzenlemesini iyileştirme yönüne gidilmeli
4	> 50	Çok fazla yük, vücudun fazla zorlanma yüklenme olasılığı çok yüksek. İş düzenlemesinde iyileştirme önlemleri almak şart

3. SONUÇ

Ergonomi konusu tıp bilimcilerinin, mühendislerin, iş bilimcilerin kısacası insan ve makine ile uğraşan tüm bilim dallarının ilgi alanına girmektedir. Bu nedenle konuyla ilgili birçok çalışma yapılmış ve analiz yöntemleri geliştirilmiştir. Ergonominin temel konularından bir tanesi iş görenlerin çalışma esnasındaki duruşlarıdır. Yapılan çalışmada kötü duruşların çok olduğu gözlemlenen taşıma kaplarının elle yerleştirilmesi işi seçilmiş ve iş görenlerin çalışma duruşlarının incelenmesi için gözleme dayalı tekniklere dayanan REBA ve BAUA analiz metodlarından yararlanılmıştır. İki yöntem karşılaştırıldığında analiz sonuçlarında farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Bu da analiz yöntemlerinin kullanım yerlerinin farklı olabileceğini ortaya koymaktadır. BAUA analiz yöntemi tüm vücut duruşları ile taşınan yüke ve süresine önem verirken REBA analiz yöntemi üst uzuvların duruşlarına ait puanlarının da hesaplama katılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle kullanılacak olan metodu seçerken yapılan işin ve iş göreninin duruş özellikleri önceden gözlemlenmeli ve uygun olan metot belirlenmelidir. Bu çalışmada olduğu gibi daha çok güç ve vücut kullanılarak yapılan işlerde BAUA yöntemi daha başarılı olacaktır.

KAYNAKÇA

Akay, D., Dağdeviren, M., Kurt, M., 2003. Çalışma Duruşlarının Ergonomik Analizi. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 18:3, 73-84, Ankara.

Babalık, F. C., 2005. Mühendisler için Ergonomi İşbilimi. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Hignett, S., McAtamney, L., 2000. Rapid Entire Body Assessment (REBA). Applied Ergonomics. 31, 201-205.

Kocabaş, M. 2009. Ağır ve tehlikeli işlerde çalışan iş görenlerde zorlanmaya neden olan çalışma duruşlarının analizi. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.

Yılmaz, F., Şahin, F., Kuran, B., 2006. İşe Bağlı Kas İskelet Hastalıkları ve Tedavisi. Nobel Medicus. 2: 3, 15-22.



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

COMPETITIVE STRATEGY IN MARKETING

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118135

Lutfi Saka

Okan University. lutfi.saka@okan.edu.tr

ABSTRACT

Key factors in all business are not only to maximize profit in the short term but also It should be created with a successful strategy to provide market recovery. The main topic of this article is to clarify why the market organization gains this important goal. Companies should compete each other to win. They have to effort in order to be the best disciplined market. In other words, they have purposes in terms of having a word about customers and companies' lives and having a leadership role in market chosen and business areas to compete. Competitive pressures are forcing companies increasingly high cost efficiency to accelerate the product development process of continuously developing and monitoring the production process for the win. Companies can take advantage of the rapid progress in information technology and telecommunications fields to create a knowledge economy. Comparing economy to industrial revolution, economy fields have more comprehensive information process and it is benefiting from this advantages. Structures of the organization, replacement of the avoiding the significant reduction in the size of headquarters and in order to recover from the centralization the authority within the hierarchical system are the progress made in this information process. No longer, the companies must promote for needed the information for the decision-making processes to accelerate and to carry out up to lower levels within the company. Because, this motivates to the employees for their reactionary through "aggressive dynamic faster to the act" is authorized to have courage of a personality by taking the risk. At the same time, this causes to the flattening their organizational structures by destroying middle managers their organizational structures.

Keywords: Market recovery, productivity, competition, information economy

JEL Codes: A10, A11, D40, E37

PAZARLAMADA REKABET STRATEJİLERİ

ÖZET

Bütün işletmelerde anahtar faktör; sadece kısa vadede karı maksimum düzeye çıkarmaya değil, pazar kazanımı sağlamaya yönelik başarılı bir stratejinin oluşturulmasıdır. Pazar kazanımının niçin bir kurumun tek amacı olmaya yetecek kadar önemli olduğu hususu yazımızın konusunu oluşturmaktadır. Firmalar kazanmak için rekabet ederler. Disipline edilen piyasalarının en iyisi olmak için mücadele vermek zorundadırlar. Bir başka deyişle rekabet etmeyi seçilen pazarlarda ve iş alanlarında önderlik konumlarını tesis etmek ve müşterilerle şirket topluluklarının yaşamlarında söz sahibi olmak gibi amaçlar ön plana alınmaktadır. Kazanmaya yönelik rekabetçi baskılar firmaları giderek daha da yüksek maliyet verimlilikleri izlemeye üretim işlemlerini sürekli olarak geliştirmeye ve ürün geliştirme sürecini hızlandırmaya zorlamaktadır. Şirketler bir bilgi ekonomisi yaratmak üzere bilgi işlem ve telekomünikasyon alanlarında kaydedilen hızlı ilerlemenin avantajlarından yararlanıyorlar. Ekonomi, sanayi devrimine kıyasla daha da geniş kapsamlı olan bir bilgi evrimi süreci yaşamakta olup; bunun avantajlarından faydalanılmaktadır. Organizasyon biçimlerinin, merkez büronun büyüklüğünde önemli küçülmelere ve hiyerarşik sistem dahilindeki yetki ve iradenin merkeziyetçilikten kurtarılmasına yönelik olarak değiştirilmesi, bu bilgi işlem sürecinde kaydedilen ilerlemelerdir. Artık şirketler karar alma sürecini hızlandırmak ve alınan kararların şirket bünyesindeki daha alt kademelere kadar yürütülmesi için gerek duyulan bilgiyi teşvik etmek suretiyle kendi çalışanlarını reaksiyonel "agresif dinamik hızlı hareket edecek" bir kişiliğe ve risk alacak cesarete sahip olacak şekilde yetkilendiriyor ve aynı zamanda, orta kademe yönetici düzeylerini bir bıçak gibi kesip atmak suretiyle aradaki fonksiyon duvarlarını da yıkarak kendi organizasyon yapılarını düzleştiriyorlar.

Anahtar kelimeler: Pazar kazanımı, rekabet, verimlilik ve etkililik, bilgi ekonomisi.

JEL Kodları: A10, A11, D40, E37

1.GİRİŞ

Pazar sahipleri, kendi sektörlerinde sürekli önder olan yapımcılar veya gelecekte önder olabilmek için sürekli pazarlama faaliyetinde bulunan ve gerektiğinde pazarlama araştırmalarıyla, müşterilerini ve tedarikçilerini birbirine bağlayan yenilikçi ve yaratıcı işlemler yapan firmalardır. Bunlar kurumsallaşmış şirketlerin performansları üzerine ölçüm ve yönetim sistemleri ile geliştirilmiş işlemleri sürdüren keza insanlardaki temel gereksinimleri saptayıp yaratıcı işlemler yapan firmalardır. Pazar sahipleri kendi sektörlerindeki diğer firmalarla rekabet halinde bulunmanın gerekliliğini kavramışlardır. Değişim ve gelişimin sürekliliğine inanmışlardır. Bu nedenle kişi ve kuruluşların evrimci bir yöntemle değişimi anlamaları, hissetmeleri ve inanmaları gerekir. Aksi halde değişim sürecine katılamazlar.

Bütün işletmelerde anahtar faktör; sadece kısa vadede karı maksimum düzeye çıkarmaya değil, pazar kazanımı sağlamaya yönelik başarılı bir stratejinin oluşturulmasıdır.

Pazar kazanımının niçin bir kurumun tek amacı olmaya yetecek kadar önemli olduğu hususu bu yazımızın konusunu oluşturmaktadır. Firmalar kazanmak için rekabet ederler. Disipline edilen piyasalarının en iyisi olmak için mücadele vermek zorundadırlar. Yani rekabet etmeyi seçilen pazarlarda ve iş alanlarında önderlik konumlarını tesis etmek ve müşterilerle şirket topluluklarının yaşamlarında söz sahibi olmak gibi amaçlar ön plana alınmaktadır.

Kendi bünyesindeki pay değerini en üst düzeye çıkarmak bir şirketin birinci derecede öncelikli hedefi olamaz. Firma başarılı ise, tabiatıyla sermaye piyasaları da bu başarıyı dikkate alacaktır. İşte bu nedendir ki pazar kazanımı aynı zamanda o firmanın uzun vadedeki değerini de maksimum düzeye çıkarır.

Birçok şirket, dünya ekonomisinde meydana gelen ve gerek yerli gerekse uluslararası piyasalarda rekabetin artmasına yol açan temel transformasyonu “değişimi” idrak etmişlerdir.

Kazanmaya yönelik rekabetçi baskılar, firmaları giderek daha da yüksek maliyet verimlilikleri izlemeye, üretim işlemlerini sürekli olarak geliştirmeye ve ürün geliştirme sürecini hızlandırmaya zorlamaktadır.

Şirketler bir bilgi ekonomisi yaratmak üzere bilgi işlem ve telekomünikasyon alanlarında kaydedilen hızlı ilerlemenin avantajlarından yararlanıyorlar.

Ekonomi, sanayi devrimine kıyasla daha da geniş kapsamlı olan bir bilgi evrimi süreci yaşamakta olup; bunun avantajlarından faydalanılmaktadır. Organizasyon biçimlerinin, merkez büronun büyüklüğünde önemli küçülmelere ve hiyerarşik sistem dahilindeki yetki ve iradenin merkeziyetçilikten kurtarılmasına yönelik olarak değiştirilmesi, bu bilgi işlem sürecinde kaydedilen ilerlemelerdir.

Artık şirketler karar alma sürecini hızlandırmak ve alınan kararların şirket bünyesindeki daha alt kademelere kadar yürütülmesi için gerek duyulan bilgiyi teşvik etmek suretiyle kendi çalışanlarını reaksiyonel “agresif dinamik hızlı hareket edecek” bir kişiliğe ve risk alacak cesarete sahip olacak şekilde yetkilendiriyor ve aynı zamanda, orta kademe yönetici düzeylerini bir bıçak gibi kesip atmak suretiyle aradaki fonksiyon duvarlarını da yıkarak kendi organizasyon yapılarını düzleştiriyorlar.

Hâlbuki şirketler işlevlerin çok azını kendi iç bünyelerinde bırakıp, imalattan insan kaynakları yönetimine kadar her şeyin giderek daha da geniş kapsamlı biçimde kaynağında halledilmesi yöntemini benimseyerek, kendi iş yapma şekillerini de değiştiriyorlar. Bunların birçoğu, finansal piyasalardan bilgi işleme kadar ekonomideki hizmetlerin hızlı biçimde yükselişini belgeleri ile kanıtlamış durumdadır.

Şirketler artık kendilerini yalnızca ürün imalatçıları veya uzmanlık düzeyinde hizmet sağlayıcıları olarak düşünemez. Aksine, kendilerini küresel rekabetin baskılarına adapte etmenin ve bilgi teknolojisi ile iletişim teknolojisinin giderek birbirine yakınlaşmasıyla yaratılan “bilişim” kavramı ile bunun doğal sonucu olan bilişim ekonomisini hızlandırmanın vasıtalarını geliştirmek zorundadırlar.

“İşe başlamak için zaman, hiçbir zaman geç değildir”.

Acaba şirketler kendi piyasaları içinde tutarlı olarak nasıl kazanım sağlayabilirler? Bunun gerçekleştirilmesi, şirketlerin kendi işlerini algılayış biçimlerinde köklü değişikliğe gitmelerini de gerekli kılar. Her yeni dönem, yeni ölçütleri de beraberinde getirir. Şirketler, ufukta görünen şiddetli mücadelelere uygun düşecek stratejileri daha

şimdiden uygulamaya koymak suretiyle, bu bir anda gelip var olan tüm prosedürleri, politikaları kültürü al-aşağı edip yerine yenisini koyma yerine, insanların değişimi anlamaları, hissetmeleri ve inanmalarını, değişim ve gelişimin sürekli olduğunu vurgulayan evrimle geçiren iş atmosferine adapte olmaları gereklidir.

İşte vurgulanmak istenen de bu sırasıyla; giriş, dolaylı hücum ve savunma stratejilerin geliştirilmesi için uygun bir yöntem ortaya koymaktır.

Daha önceki yazılarımda belirttiğim gibi firmalar öncelikle piyasaların yaratıcıları ve işletmecileri olarak kendi rollerini anlamaları gerekir. Şirketler pazar köprüleri inşa etmek suretiyle, yani müşterilerini ve tedarikçilerini “firmaların harici finansman kaynaklarını” birbirine bağlayan yenilikçi işlemler “ürün kalitesi ve proses verimi/yeniliği” yaratarak kazanırlar. (1,2)

İşte bu yaklaşımın kullanılması, birtakım işlemler ve süreçler üzerinde odaklanan ve piyasa ortamını da bir şirketin kendi kontrolü dışındaki bir dış kuvvet olarak gören stratejilerde önemli bir değişimdir.

Pazar kazanımı konusuna ilişkin yeni tip stratejiler lanse edilmektedir. Ancak yeni stratejilerin benimsenmesi misyon ve iş yöntemleri üzerinde yeniden düşünmeyi gerektirir.

İşte bunu yapmalarında şirketlere yardımcı olmak için pazar kazanımında kilit rol oynayan ve MAIN Framework “ana çerçeve” adı verilen bir argümanı kuvvetlendiren ve buna inşa edilen rekabetçi stratejiler oluşturmasını kolaylaştıran dört ayrı pazar giriş stratejisi yani;

1. market making (pazar oluşturma),

2. Arbitration (Arbitraj), “bir piyasada mal ve hizmet satın alıp, sonra da bunları bir başka piyasada yeniden satmak”

3. Intermediation (aracılık) “Acente, temsilci, izleyici ve kontrolör simsar, komisyoncu, iletişimci” ve

4. Networking (Ağ oluşturma) performansları sunulmaktadır. Şirketler en büyük ekonomik katma değeri sağlayan faaliyetlere odaklanarak başarılı olurlar.

“Ticaret evrensel kurallara bağlıdır. Bunlar zamandan ve zeminden münezzehtir. Ya da yaşanan topluma ve zamana bağlı değildir. Kârın maksimize edilmesi, bu işin can alıcı noktasıdır. Ama bunların üstünde mevcut rekabet yasalarının yanı sıra Demokles’in kılıcı gibi olmayı yeğleyen Örgütlü Kamu Vicdanını unutmamak gerekir.

“Değişimin hızlanarak sürdüğü bu dünyada, bu hızdan, başta adresler olmak üzere, tüm iletişim kodları etkilenmektedir. İşte bu yüzden kişiler değişirse de kartvizitleri değişir. Karşılıklı kartvizit değişimleri de hiç bitmeden devam eder. Kişisel iletişim kodları kadar olmasa da, şirketlerin farklı ticari ve sivil toplum kuruluşlarının kendi dinamikleri içinde değişimler yaşadıkları ortadadır. Adresleri değişirse, telefon numaraları değişir; telefon numaraları sabit kalsa, web adreslerinde değişiklikler olabilir. Bütün bu değişimler, tüm prosedürleri (iş süreçlerini), işletme politikalarını, iş kültürünü etkiler ve yerine teknolojik yenilikler ve uygulamaları ikame eder” (3)

Pazar yapımcıları, pazar rekabetini: kendi kontrolleri dışında bir güç olarak görmezler. Onların, önder firmadan anladığı, söz sahibi oldukları pazarları, kurumsal değiştirme (toplumların zaman içindeki gelişimlerini şekillendirdiği) faaliyetleri ile yaratmak, şirketlerinin gelişimini sağlamaktır. Bu firmalar küreselleşen dünyada (standart yapılar ile iş bütünlüğü ve yeknesaklığı sağlama adına) ayakta kalabilmeyi teminen rasyonel yönetimi ilke edinen ve ayrıca hesap verebilmeyi ve şeffaflığı(denetimi) esas olarak yönetim anlayışı ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamanın temel prensipleri olması gerektiğini algılamış kuruluşlardır. Aksi takdirde bilgilerin asimetrik olması da gevşekliliği artırıcı rol oynayabilir (4)

Kişi ya da kuruluş olarak nitelendirebileceğimiz pazar yapımcılarının bir başka türü de sahip olduğu herhangi bir finansal aracın alım-satım fiyatını belirler. Bunlar belirli hisse senetlerinin fiyatlarını sabit tutmak amacıyla, menkul kıymetler borsasında hisse senetlerinin fiyatları düştüğünde alıp, yükseldiğinde satan kişi veya kuruluşlardır. Pazar yapımcılarının bu işlemi yapabilmesi için, hisse senetlerine sahip olması veya hisse senetlerini adına satma yetkisi alması gerekmektedir. Piyasa yapımcısı, Yatırımcı ve piyasa arasında bilgi aktarma ve aracılık fonksiyonlarını yerine getiren aracı kurumun likidite sürekliliğini sağlamak ve aşırı fiyat hareketlerini önlemek amacıyla ortaya çıkmıştır. (5)

Piyasa katılımcıları, müşterilerin ticari işlemleri gerçekleştirebilmesi için herhangi bir finansal aracın alım-satım

fiyatlarını yayımlar. Özellikle kendi müşteri ve üreticilerine güven, kolaylık ve yakınlık sağlarlar. Bu kişiler, karşılıklı işbirliği ve alışverişin önemini idrak eden yararlı tedarikçilerdir uygun ürün ve hizmet üretme ve tedarik zinciri yönetiminde ve tedarik işlerini üstlenenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile ulaşım ve lojistik hizmet veren dağıtım ağlarının geliştirilmesini iyi bilir. (6) Ayrıca kendi müşteri ve tedarikçilerine üst seviyede kurum verilerini ve bilgisini devamlı güncelleyerek işleyen ve ayırtıran bilgi-işlem hizmetleri sunarlar.

Bu çalışmada, yönetim stratejisi, stratejik planlama, vizyon-misyon stratejisi (eylem planı) ya da geleceği kazanmanın yolu: stratejik yönetim ile ilgili çok yeni algılamalar sunulmaya çalışılmaktadır. Yalnızca ürün pazarlarının nasıl kazanılabileceği hususunda yoğunlaşmanın dışında, firmaya, müşteri ile sermaye-hizmet teknoloji ve üretilmiş girdi-tedarikçileri arasında bir köprü olarak bakılmaktadır. Bir şirket bir lojistik strateji yarattığı zaman, lojistik organizasyonun en maliyetli etkinlik olacağı hizmet düzeylerini tanımlıyor demektir. Çünkü tedarik zincirleri sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bir şirket belli ürün hatları, belli ülkeler veya belli müşteriler için birçok lojistik strateji geliştirebilir.

Pazar yapımcıları, rekabet avantajı için uluslararası lojistiği esas alarak, sürekli bilgi-işlem aktarımlarını geliştirerek en etkili pazar köprülerinin kurulumunu başarırlar. Bu sebeple hizmet verdikleri kendi sektörlerinin odak noktası olurlar. Müşteri ve tedarikçiler, pazar sahiplerinin birbiriyle rekabet için giriştikleri faaliyetlerden yararlanırlar. Şirketler, kendi pazarlarını, en üst seviyede sergiledikleri performanslar ile kazanırlar. Sonuç: daha düşük bilgi-işlem, yeni mamul ve hizmet masrafları ve ekonomik büyümeler.

Rekabet stratejisine yönelik standart analizler genellikle dikkatleri ürün-pazar yarışmaları ile sınırlı tutar. Fakat tam tersine, firmanın kendi rekabet stratejisine alternatif pazar köprülerinin yaratıcısı olarak bakması gerektiği görüşünü telkin edilmektedir. Diğer bir deyişle, *firma işlemlerini alıcı ve satıcıların karşılıklı etkileşim içinde bulunabilecekleri tüm diğer yollar karşısında rekabet etmek için kullanır*. Bazı kimselerin bu yenilikçi stratejilerden kazanılan avantajların rakiplerce taklit edilmesi yüzünden sağlam desteklere istinat etmeyebileceği görüşünü savunacak olmalarına karşın; bu stratejiler yine de suyun başında kalma yöntemleri sağlar.

2.FİRMANIN RAKİPLERİ KİMLERDİR?

Rekabet, birbirleri ile direkt olarak karşılaşmış işlem yapan alıcı ve satıcılardan kaynaklanabilir, rekabet köhne piyasalardan örgütlü finans piyasalarına kadar değişen, iyi organize olmuş borsalardan kaynaklanabilir. Ve nihayet rekabetin kaynağı, benzer ekonomik işlemler temin eden diğer şirketler de olabilir. Dolayısıyla rekabet, daha iyi bir ürün imal etmekten çok daha fazla anlam ifade eder. Yani rekabet; *bir anlamda o ürünün imalat ve dağıtımını yapmak için ihtiyaç duyulan bir dizi ekonomik işlemlerin bütün olarak yürütülmesidir*.

Rekabet stratejilerin temelinde de yine Main (Ana) çerçeve yapı bulunmaktadır. Ancak Market Making (Pazar oluşturma), Arbitrage (Arbitraj), Intermediation (Aracılık) ve Networking (Ağ oluşturma) adı verilen bu ana çerçeve yapının önemini iyice kavrayan firmalar yeni rekabet stratejilerini ortaya koyabilirler. Esasen pazar stratejisi, iyi bilinen rekabet stratejilerini çoğaltıp genişleten bir unsurdur. Kurum stratejisinde, hangi pazarlara girilip hangilerinden çıkılacağına belirlenmesi söz konusudur. Bir şirketin pazar stratejileri, o şirketin piyasaya giriş planlarının nasıl uygulamaya konulacağını tayin eder.

Ürün pazarlarında kısa vadeli rekabet taktikleri genelde stratejinin odak noktası olmuştur. Bu taktiklere; fiyatlandırma, pazarlama, satış çabaları, ürün ayrıcalığı ve ürün yenilikleri de dâhildir. Ancak her ne kadar taktik avantajı önemli ise de; yine de uzun vadeli başarının, şirketin tedarikçi ve müşteri piyasalarının her ikisindeki ilişkilerine bakmak suretiyle sağlandığı inancındayım. Pazar kazanımına olanak sağlayan bir strateji, piyasaları yenilikçi yollarla birbirine bağlamayı da gerekli kılar.

Bu konuda yine MAIN çerçeve yapıyı uygulamak suretiyle yeni bir dizi rekabet stratejileri ortaya konulup ve bu stratejileri aşağıdaki kategorilere ayırmak mümkündür.

- Giriş stratejileri (Doğrudan pazar stratejileri)
- Dolaylı stratejiler
- Hücum ve savunma stratejileri

Piyasa yaratılması ve yönetime ilişkin maliyetler dikkate alındığında, esas itibariyle *piyasaya girişin dört şekli olduğunu görmek mümkündür*. Bu şekiller göstermektedir ki; firmanın sadece ürün piyasasına bakması onun dar görüşlü olmasından başka bir şey değildir; çünkü bu takdirde bundan daha karmaşık nitelikteki çok çeşitli saldırı durumlarında yara alabilir.

Porter'in Rekabet Stratejileri (7)



3.DOĞRUDAN PAZAR STRATEJİSİ

Dünyanın ayağınıza gelmesini istiyorsanız, başkalarının yaptığından daha iyisini yapmalısınız. Yenilik hareketleri, ürün dizaynı tabii ki önemlidir. Ancak asıl önemlisi müşteriye direkt ulaşarak, onların nelere ihtiyaç duyduklarını belirlemek ve daha sonra talep edilen ihtiyaçlara verebilecek teknoloji ve ürün dizaynlarını sunabilmektir. Bir firma, *ancak sunduğu ürün ve hizmetlerin müşterilerince kendi açılardan birincil kaynak olarak algılanması halinde pazar kazanır*. Burada apple güzel bir örnektir. Hem ürün geliştirme adına hemde hizmetlerini doğrudan müşterilerinin ayağına giderek sağlamaktadır. Doğrudan Pazar stratejilerinin esasını hedef Pazar için ekonomik fırsatları belirleyerek bunları yeni yeni yollarla uygulamaya koymaktır. Rakipler, yalnızca benzer ürünleri piyasaya sunan firmalar değildir. Ticari masraflarından tasarruf edebilen firmalar, kendi pazarlarını kazanabilirler. Pazar stratejileri, firmaya Pazar kazanımı ve yönetimi hususlarında avantaj sağlar. Bu geniş çaplı strateji alternatifleri, firmaya Pazar bağlarını geliştirilmesi ve eşsiz bilgilerden istifade edebilme avantajını temin eder.

Pazara girebilmek, stratejik bir sorundur. Bir pazara girmeyi hedefleyen firma yöneticilerinin, aynı zamanda, etkili rekabet manevralarını da beraberinde geliştirmeleri zorunludur. Bir pazara girebilme veya pazarda büyüyebilmeye yönelik temel stratejilerden birisi; *üretim, pazarlama, pazar araştırması dâhil, yeni faaliyetler tesis ederek, geri dönülmez yatırımlar yapabilmektir*. Firmalar arasında bir fiyat savaşının olması doğaldır. Fiyat savaşı pazarda başarı kazanmak isteyen her firma için günlük mücadelelerinin bir bölümünü oluşturur.

Rekabet piyasasına giriş dört ayrı pazar stratejisinden mevcuttur;

- 1) Alıcı ile Satıcı Arasına Girmek
 - Alıcı ve satıcı arasına girerek, pazar kazanımı ve hizmet sunumlarını direkt olarak sağlamak esasına dayanmaktadır.
- 2) Konsolidasyon Yolu ile Dağıtıcı ve Tedarikçileri Bir Araya Getirmek
 - Farklı sağlayıcılardan tedarik edilen mallar aynı müşteriye tek elden ulaştırılır.

- 3) Dağıtıcıların Devreden Çıkarılması
 - Dağıtıcı ya da diğer araçların arasına girerek müşterilere daha da yakınlaşmak ya da toptan tedarikçilerin arasına girerek birincil sağlayıcılar daha da yakınlaşmaktır.
- 4) Dağıtıcıların Tedarikçi ile Yaptıkları İttifakla Müşteriye Bağlanması
 - Kaynağa yakın tedarikçiler ya da kaynaktan uzaktaki dağıtıcılar arasında yapılacak sözleşmeler yolu ile rakiplerle ittifak ederek işbirliğinde bulunmak ve bu sayede ekonomik getiri sağlamaktır.

Bir şirket, piyasadaki işlem maliyetlerini düşürerek rekabet eder. Özetle; araya girme stratejisi izlemek suretiyle firma, alıcı ve satıcılara merkezi alışveriş imkânının sağladığı rahatlık ve düşük maliyetler sunarak, bunlar arasındaki doğrudan işlemlerle rekabet eder. Bir araya getirme stratejisini kullanmak suretiyle şirket, tek duraklı alışverişin rahatlığını sunarak, çeşitli kısımlardan oluşan parçalı bir sektörün maliyetlerini düşürür. *Bir şirket bypass stratejisini uygulamak suretiyle, müşteri ve tedarikçilere daha yakın olmak için işlem akış yönüne göre kendisinden önce (Upstream) ve sonra (Downstream) gelen firmaları saf dışı bırakıp işlemlerin karmaşıklığını azaltarak işlem maliyetlerini de düşürmüş olur.* Burada örnek olarak gıda üreticileri Upstream, müşterilere yakın olan Mc Donald's ve Burger King vs. ise Downstream'e örnek gösterilebilir.

Bağlantı stratejisini kullanmak suretiyle de firma genişleyip veya tedarikçi ya da distribütörlerle şirket evlilikleri gerçekleştirip piyasa işlemlerinin örgütlenmesi olanağını ortadan kaldırır ve bu suretle hemen yanı başındaki işlemlere kıyasla maliyetleri daha etkin biçimde düşürebilir. Bunu müteakip dikkatimizi dolaylı stratejilere, ya da direkt yüz yüze olmanın getireceği yüksek maliyetlere ve düşük getirilere maruz kalmadan pazar kazanımı yollarına çevirmeliyiz.

4.DOLAYLI STRATEJİLER

1. Güç Savaşı

Rakiplerle savaşmadan hiçbir pazarı kazanamazsınız. Sizde önce, diğer rakipler tarafından hiçbir hizmetin ya da daha iyi bir hizmetin götürülmediği pazarlara girerek müşterilere eksik kalmış olanlarda hizmet götürmek temel esastır. Firmalar, ancak ürünü uygun maliyetlerle üretebiliyorlarsa, yüksek ürün performansı sağlayabiliyorlarsa ya da rakiplerinden daha üstün olmalarına yol açacak herhangi bir faaliyette bulunabiliyorlarsa bu savaşta yer almalıdırlar. Bu faaliyetleri uygulayan Dell firmasını buna örnek gösterebiliriz.

2. Savunmasız (İhmal Edilmiş) Pazarlar

Mevcudiyetlerini devam ettirebilmek için her firma, daha önce başkaları tarafından yapılmamış şeyler yaparak, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak, memnuniyetlerini kazanmalıdırlar. Savunmasız pazarlar, ticareti kâra dönüştürürler. Franchise emlak sektöründe Re/Max vb. ve devamında Century 21, Era gibi firmalar sektöre girmiştir. Eğer bir firma, *yeni bir yolla alıcı ile satıcısını bir araya getirebiliyor ve müşterilerine önceden yapılmamış bir şekilde mal ve hizmet sunabiliyorsa*, bu firma pazarda ekonomik bölünmelere yol açacaktır.

3. Direnme Gücünün Azaltılması Yolu

Sizden daha güçlü rakiplerinize karşı galip gelmek istiyorsanız direnme gücünün zayıflatılması metodunu kullanmalısınız. Firma maliyetlerinde ya da kâr oranında bir kısıtlamaya giderek ürünü piyasaya daha düşük fiyattan sunarken, piyasadaki yerleşmiş rakipler bu yolla gerçekte bir fiyat rekabetine yol açabileceğinizi algılayamayacakları için firmanızın kendileri açısından herhangi bir tehlike arz etmeyeceğini düşüneceklerdir. Amaç yerleşmiş rakiplere, başlangıçta firma faaliyetlerinizin onlar açısından rekabete yol açacak düzeyde olmadığını hissettirmek olmalıdır. Bu başlığa yine Dell Elektronik firmasını göstererek örnekleme yapabiliriz.

4. Rakiplerin Şaşırtılması

Her rekabetin temelinde 'şaşırtmak' vardır. Gerçekte tüm savaşlar 'aldatma' üzerine kurgulanır. Temel felsefe; yakınındayken uzağındaymış gibi, uzağındayken de yakınındaymış gibi hareket edebilme mantığına

dayanmaktadır.Çünkü yaratılacak şaşkınlık, karşı tarafta, buna yanıt verebilme yeterliliğini azaltacaktır. Firma büyüyüp daha da başarılı oldukça, artık kafa kafaya rekabetten kaçmanın imkânı da kalmaz. Bu noktada bazı piyasalarda işin sırrı, piyasanın hâkimi olan firmanın zayıf noktalarına saldırıp şaşırtma vermek suretiyle, *dolaylı yönlendirme* ile kazanmaktır. Buna niş pazarların yaratılmasında kozmetik sektörünün büyük önemli markalarının taklitleri ile açılan parfüm satış mağazaları örnek gösterilebilir. Pazar kazanımı çabasında olan firmanın ancak ve ancak kıran kırana etkin bir mücadele sağlayabilecek kuvvet ve kaynaklara sahip olduğu takdirde güçlü durumdaki hâkim firma ile doğrudan rekabet girmesi gerekir. Çünkü piyasaya yeni girmiş olan bir firmanın önceden tam manasıyla hazırlıklı olmadan piyasanın güçlü durumdaki hâkim firması ile doğrudan rekabet içine girmesi, büyük ölçüde başarısızlık riskini de beraberinde getirir.

Pazar kazanımı için bir firma, piyasanın hâkimi olan firmanın göz ardı ettiği ve bu suretle piyasaya yeni giren firmaya deneyim kazanma ve önemli sayılabilecek ölçüde bir müşteri tabanı inşa etme olanağı sağlayacağı piyasaları sürekli izleyerek işe başlamalıdır. Piyasaya yeni giren firmalar önemli ölçüde büyüyebilir ve hatta piyasanın hâkimi konumundaki firmayı - onların radar ekranında kendini göstermeden - devralabilir. Hâkim konumda hiçbir firmanın mevcut olmadığı piyasaları ele geçirmek suretiyle sağlam temeller üzerine bina edilen bir firma daha sonra başka piyasalara girerken artık iyice sıkı bir duruma gelmiş bulunacak ve o piyasaların hâkimi konumunda olan firmalarla doğrudan rekabete hazır olacaktır. Bu rekabet içerisinde Samsung, android teknolojisi ile bunu kanıtlamıştır.

Kendisinden daha kuvvetli bir rakiple at başı rekabet içinde olan şirketlerin kendilerine pahalıya mâl olan çarpışmalardan kaçınmak ve en büyük katma değer sağlayan piyasa kesimlerine hizmet vermek suretiyle kârlarını maksimum düzeye yükselterek kuvvet ekonomisi arayışında olmaları gerekir. Bu prensibin bir uygulaması da savunmasız bir bölgeye (yani rakipler tarafından normalin altında hizmet götürülen herhangi bir piyasa kesimine) hizmet vermektir. Normalin altında hizmet verilen bu tür bölgeler coğrafi alanlarla sınırlı olmayıp; ihtiyaçları mevcut ürün ve hizmetlerle karşılanmayan veya rakip firmalarla uğraşırken aşırı derecede yüksek işlem maliyetlerine maruz kalan müşteri gruplarını da içerir.

Özetleyecek olursak; birisi en düşük dirence maruz bir yol izleyen (yani, yenilikçi işlemler vasıtasıyla piyasalara hizmet veren) ve diğeri de en düşük beklenti çizgisini takip eden (yani, öncelikle çabuk piyasa yanıtı ve yeni ürün ve hizmetler vasıtasıyla karşı tarafa şaşırtma verme yöntemine dayanan) dolaylı strateji olmak üzere, iki tür dolaylı (endirekt) strateji mevcuttur. Şimdi de dolaylı (endirekt) stratejilerden doğrudan (direkt) stratejilere geçerek, bir şirketin başlıca rakipleri ile nasıl at başı rekabet yaptığına bakacağız. Hücumu yönelik (ofansif) stratejiler birtakım avantaj ve zorlukları da beraberinde getirirler ve o nedenle bunlara ancak ve ancak firmanın piyasa ortamına üstün nitelikte organizasyon, teknoloji ve seçkin müşteri - tedarikçi ilişkileri getirmesi halinde teşebbüs edilmesi gerekir. Hücumu yönelik firma stratejileri de yine MAIN adını verdiğimiz ana çerçeve yapıdan kaynaklanır. Bir firmanın piyasayı oluşturan, arbitraj sağlayan, aracılık yapan ve ağ oluşturan taraf olarak rakiplerini saf dışı bırakması zorunludur.

Piyasaya giren veya piyasada faaliyet göstermekte olup kendi pazar paylarını artıran şirketler, APPLE, SONY vb. piyasada belli bir yere gelmiş olan rakiplerle hücumu yönelik (ofansif) stratejiler yardımı ile mücadele eder; piyasada hakim konumda bulunan firmalar ise bu mücadeleye savunmaya yönelik (defansif) stratejiler kullanarak hazırlanmalıdır. Savunma stratejileri, rekabet piyasasına yeni giren firmaya esnek tepki verebilme ve o firmanın mal ve hizmet sunum kapsamının normalin üzerinde genişlemesini önleyebilme yeteneğini içerir. Hücumu ve savunmaya yönelik her iki tür strateji de müşterilere daha düşük fiyat, yenilikçi nitelikte ürün, daha geniş çeşit ve üstün hizmetler sunulmasını gerektirir. Ülker, Eti, Nestle gibi firmalar bu stratejiyi benimseyerek başarılı olmuşlardır. Fakat bunların dışında gerekli olan bir şey daha vardır: Şirketler müşterilerine, daha verimli işlemler şeklinde, daha büyük rahatlık sağlamak için de hazırlıklı olmalıdırlar. Örnek; Kahve Dünyası.

Herkesin bildiği gibi vakit nakittir. Bu yüzden, iktisadi işlemler zaten zaman alıcı olduklarından pahalıya mâl olurlar. Gecikmeler de maliyetleri iki katına çıkarır. Birincisi, tüketicilerin ve satıcıların fırsat maliyetleri vardır; yani bunların zamanlarını vererek yapacakları başka şeyleri vardır. İkincisi, geciktirilen işlemlerin yararları da azalır; çünkü bu durumda söz konusu işlemlerden sağlanacak yarar daha sonra elde edilmiş olur (yani, tüketiciler ve tedarikçiler geleceğe yönelik getirilerinden indirim yapmış olurlar). İşte rekabet stratejisinin temelinde yatan da bu iki maliyettir.

Bir ürün daha iyi kalitede olsa dahi gecikmeli olarak temin edildiği takdirde müşterinin ihtiyaçlarını karşılaması yönünden çok az rolü olabilir. Bu durumda müşteri; rahatlık, aciliyet ve işlem verimliliği üzerine yüksek bir değer koyar. İşlem maliyetlerinin düşürülmesi ise müşteriler ve tedarikçiler için bir değer yaratır. Yeni pazarlar yaratmak ve mevcut pazarları verimli olarak yönetmek, başarılı ve kazanan bir stratejinin ayrılmaz iki esas parçasıdır.

Özetlersek, "*Pazar Kazanımı*" ve "*Kazanımın Değeri*" kazanmaya yönelik rekabet faaliyetini ve piyasa kazanımları suretiyle yaratılan ekonomi değeri amaçlamaktadır. Ayrıca; piyasayı kazanan firmanın o piyasada daha da çok tanınması sebebiyle giderek artan miktarlarda kazanç sağladığını da belirtilebilir. Esasen bu durum piyasada lider konumunda olan tarafın aynı zamanda pazar gücü, düşük risk ve maliyet ekonomisi sağlayabilmesini de mümkün kılmaktadır. En önemlisi, piyasayı kazanan firma borsanın kurumlarını işletmekle birtakım getiriler elde eder. Bu bağlamda, rekabete yönelik alternatif yaklaşımları ve bu gibi fikirlerin değerlendirilmesi gerekir.

5. PAZAR KÖPRÜLERİNİN İNŞASI

"*Pazar Köprülerinin İnşası*" kapsamındaki MAIN Framework (Ana Çerçeve) konusuyla firmaların *nasıl katma değer yarattığını*, sırasıyla *pazar oluşturma, arbitraj, aracılık ve ağı oluşturma* konularının kendileri için çok önemli olduğunu algılamışlardır.

Şirketler; fiyatlandırma, borsa koordinasyonu, piyasayı şeffaflaştırma ve mal ve hizmet tahsisi suretiyle piyasa oluştururlar. Bu konuda firmanın pazar oluşturma faaliyetlerinin piyasaları birbirine bağlamaya ne şekilde hizmet ettiğini ve yenilikçi firmaların işlem akış yönüne göre kendilerinden önce ve sonra gelen piyasalar arasındaki yeni bağlantıları keşfetmek suretiyle başarıya ulaştıkları ortaya konulmaktadır. Pazarda faaliyet gösteren Vestel Grubu bu bağlantı ve akışı tespit ederek başarıya ulaşmıştır. Bunu takiben de, katma değer yaratılmasına esas teşkil eden arbitraj faaliyetleri tipleri (Outletler vs.) tarif ediliyor. Şirketler; yatırımcı, servis sağlayıcı ve imalatçılar da dâhil olmak üzere kendi müşterileri ve tedarikçileri arasında aracı sıfatıyla çalışırlar.

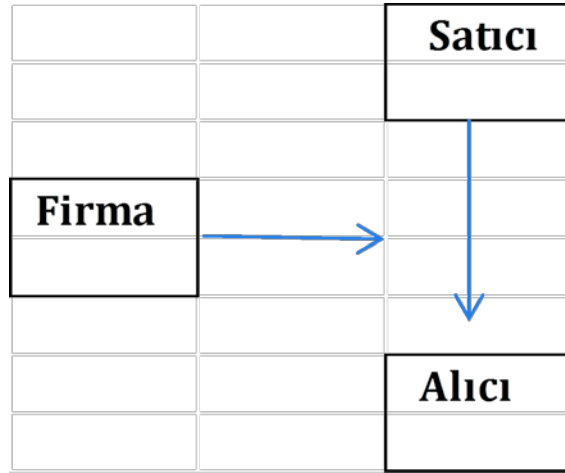
Bu aracılık faaliyetinin piyasa için gerekli bilgi üretim ve teminini içerdiğini de bir gerçektir. Şirketler kendi müşterileri ve tedarikçileri için temsilci, acente, kontrolör, simsar vb. sıfatlarla hareket etmek suretiyle bilgilendirme yönünden ortaya çıkabilecek asimetrik durumları da giderirler.

Son olarak da, şirketlerin gerek organizasyon yapılarını ve gerekse pazar ağlarını genişletmek suretiyle büyüdüklerini göstermekte ve firmanın ölçek, kapsam, faaliyet alanları ve hızı yönünden kendi sınırlarını zorlamasına ilişkin seçenekleri açıklanmaktadır.

Pazar Stratejileri, pazar kazanımı için gerek duyulan stratejilerin temel elemanlarıdır. Firmaların alternatif biçimlerdeki pazar organizasyonlarına karşı nasıl rekabet etmeleri gerektiğini açıklayan dört stratejiyi ana hatlarıyla ortaya konulmaktadır.

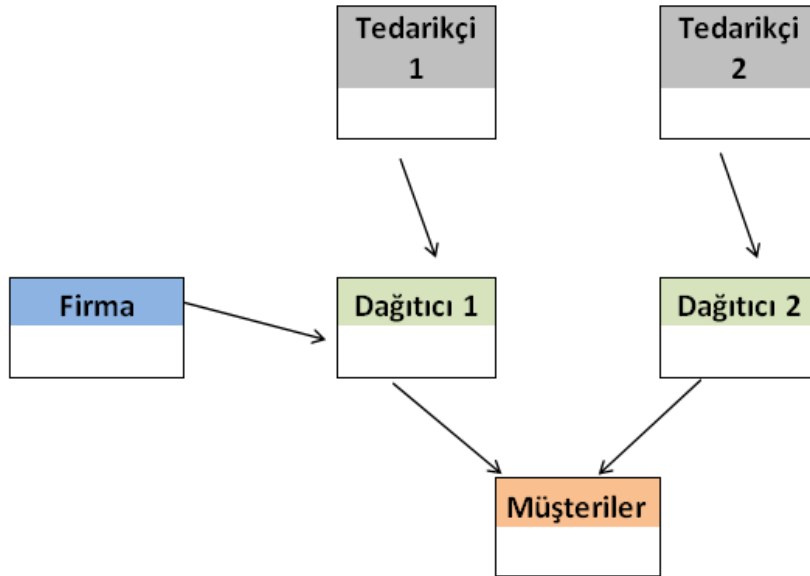
Şirket, piyasadaki alıcı ve satıcılar arasına girebilir;

Şekil 1: Araya Girme Stratejisi



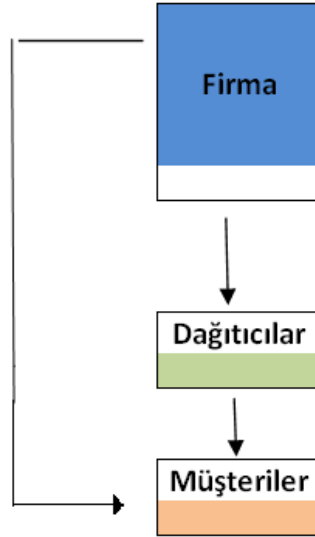
Konsolidasyon yolu ile küçük çaptaki dağıtıcı veya tedarikçi firmaları bir araya getirilebilir. Örneğin; Avm'lerdeki yiyecek içecek yerleri-cafeler.

Şekil 2: Bir Araya Getirme Stratejisi

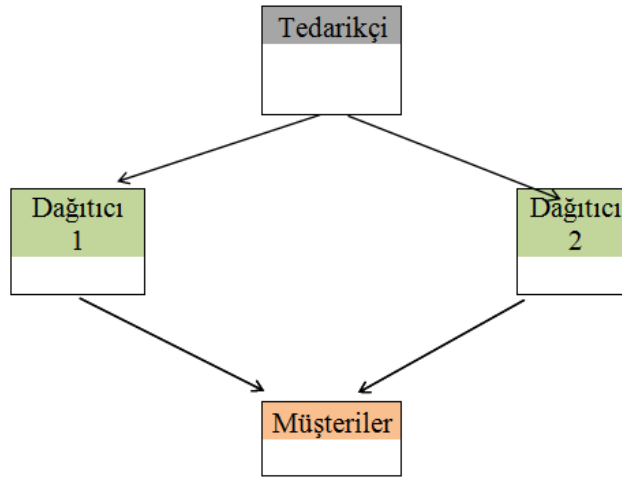


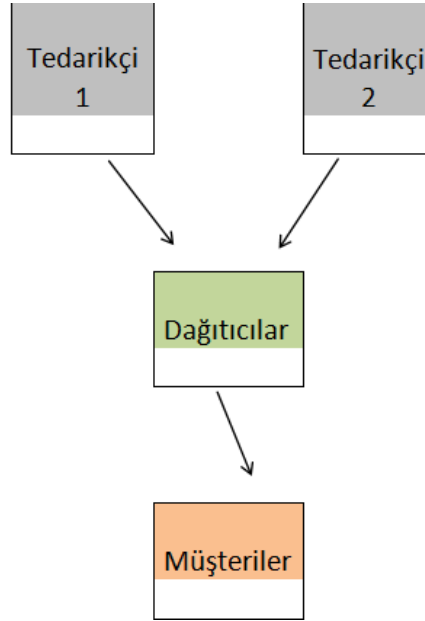
Dağıtıcıları By-Pass yaparak devreden çıkarmak suretiyle (Örn. Apple) müşterilere direkt yaklaşım sağlanabilir;

Şekil 3: Direkt Yaklaşımında Firmanın Etkinliği



Şekil 4: Bağlama Stratejileri: Dağıtıcı 1 ve 2 ile Tedarikçinin İttifakı



Şekil 5: Bağlama Stratejileri: Tedarikçi 1 ile Dağıtıcının İttifakı

Şirketlerin büyük ve önemli rakipleri tarafından ihmal edilen piyasalara hizmet verebilmek için ne tür ve ne biçimde dolaylı (endirekt) stratejiler izleyebilecekleri ifade edilmektedir. Bir firma yeni piyasalara hizmet götürmek suretiyle, güçlü rakipleri ile direkt olarak yüz yüze gelmeden de büyüyebilir ve gerekli büyüme düzeyine ulaştığı anda doğrudan (direkt) strateji uygulamaya başlayarak, ana rakiplerinin hizmet vermekte olduğu kendisince önemli ve büyük piyasalar için rekabete girebilir. Buna göre MAIN adını verilen ana çerçeve yapıyı esas alan ofansif (hücumaya yönelik) ve defansif (savunmaya yönelik) stratejiler değerlendirilebilir.

Şirketler, yenilikçi nitelikte pazar oluşturmak suretiyle rakiplerini saf dışı bırakır. Arbitraj avantajını ele geçirmek için de piyasa bilgilerinden en iyi şekilde istifade eder. Üstün nitelikli aracılık hizmetleri sağlar. Ve nihayet, rekabet edici özellikte pazar ağları (Teknosa, Bimeks, Vatan) yaratırlar. Yukarıda belirtildiği üzere pazar köprüleri inşa edilmesine yönelik stratejiler tanıtılmakta ve bu kavramlar pazar kazanımı için gerekli olan rekabet stratejilerinin tasarımına uygulanmasıdır.

6.SONUÇ

Televizyondaki yemek programlarında büyük ustanın günün yemek tarifini hazırlama şekli müşterinin dikkatinin nasıl çekileceğine bir örnek teşkil etmektedir. Yemeğin içine konacak tüm malzemeler tezgâhın üzerinde yer alır. Meyveler, sebzeler, baharatlar ve diğerleri hepsi de doğranmış, kesilmiş, küçük kaplar içerisinde yerlerini almışlardır. Şef tarifi verirken malzemeler hakkında şaka yaparak, her birini muhteşem bir yiyecek hazırlamak üzere bir araya getirir. Zaman zaman gösterinin en ilginç bölümünün ekran dışında yer aldığı düşünülmür. Tarif defalarca kez test edilip kusursuz hale getirilmiştir.

Pişirme işlemi öncesinde ufak çaplı bir şefler ordusunca malzemeler hazırlanır. Kim bilir belki de en önemlisi, şef ve yardımcılarının en taze malzemeleri satın alarak pazarlamalarını yapmalarıdır. Şef, izleyicilerine bu yemeği hazırlamanın ne kadar da kolay olduğunu anlatır. Ancak evde malzemeleri almak için bile en azından yarım düzine dükkân dolaşmak zorunda kaldığınızda, bu işin o kadar da kolay olmadığını görürsünüz. Çünkü hiçbir şef en zor şeyin pazarlamayı yapmak olduğunu itiraf etmez. Şefin gözlemediği husus şudur: iyi yemek pişirmek iyi malzemeler — taze, olgun, mevsiminde, bozulmamış ham malzeme — ile başlar. Gecenin menüsünün yaratılmasının altında, karışımların çok kısa sürede, yaratıcılık eşliğinde hazırlanması yatar. Bütün şefler, kendi yemek kitaplarında kendi sağlayıcıları olan, market, çiftlik sahiplerine (muhtelif organik çiftliklerine) teşekkürlerini sunmaktadırlar.

Yemek yediğiniz mekânın sıcak ve samimi bir ambiyansı olmaksızın, bir yemeği ne kadar en taze malzemeleri kullanarak hazırlarsanız hazırlayın iyi olarak değerlendirilmeyecektir. Müşterilere kendi evlerindeymiş gibi olduklarını hissettirmek şarttır. Mükemmel hizmet sunan büyük restoranların efsanevi şefleri müşteri çekebilmek için her gece farklı bir menü sunmakla beraber pek çok restoranda her gece hep aynı menünün yer aldığını söylemektedir. Çünkü bu tip restoranlar, zaten aynı müşterinin nasıl olsa bir sonraki gece gelmeyeceklerini baştan var saymaktadır. Oysaki kendisi, her gece farklı bir menü hazırlayarak müşterilerin dikkatini çekmeyi başarmaktadır.

Aslında aynı olay şirketler için de geçerlidir. Onlar, ürün ve hizmetlerini üretebilmek için girdilerini birleştirmekten çok daha fazlasını yaparlar, tıpkı şefler gibi. Eğer yalnızca tarife (üretim teknolojisine) ya da pişirme işlemine (faaliyetlere) önem verilirse, büyük resim kolaylıkla kaçırılmış olur. Burada önemli olan şeflerin kendi kullanacakları malzemeleri değişik tedarikçilerden nasıl topladıkları ve müşterilerinin dikkatini çekmeyi nasıl başardıklarıdır.

Firmalar, üretim teknolojisi ve faaliyetlerden daha fazla şeyler yapmaktadırlar. Onlar tedarikçi ve müşterileri arasında bir pazar köprüsü kurarlar. Firmanın sağlayıcıları ile aralarındaki iletişim işlerindeki anahtar noktadır. İş yapabilmek için, sermaye yatırımı, donanımlı çalışanlar ve yüksek kalitedeki tedarikçilerle çalışarak ve en son teknolojik yenilikleri takip ederek sağlamak zorundadırlar.

Şirketlerin, dağıtımıcılar ve nihai müşterileri ile olan ilişkileri işin yapılma nedenini oluşturur. Ancak başarılı firmalar, sağlayıcıları ve müşterileri arasında bir köprü oluşturabilirler. Sağlayıcılarından aldıkları malları müşterilerine satarak hizmetlerini sunmaktadırlar. Müşteri ve sağlayıcılar arasında tıpkı bir acente gibi aracılık yapmaktadırlar. Son olarak da pazar ağı, güvenilir sağlayıcılar ve memnun olmuş müşteriler arasında oluşur.

Pazar sahipleri, kendi müşteri ve sağlayıcıları için en etkili ticari işlemleri yaratırlar. Ticari işlemlerini en hızlı, en uygun ve düşük fiyattan sunabilmek için rakipleri ile mücadele ederler. Yeterli ticari işlem aktarımı, kaliteli mamul ve hizmet sunumunun esasını oluşturur. Bu tip şirketler müşterilerini uygunluk ve çabuklukları ile kazanırlar. Yeni ticari işlemler geliştirerek pazar paylarını arttırırlar.

Firmalar yeni rekabet stratejileriyle alıcı ile satıcı arasına girerek, farklı mamul ve malları farklı sağlayıcı ve dağıtımıcıları es geçerek tek bir yerden alarak katma değeri büyütür ve müşteri ile sağlayıcıyı en yeni yollarla birbirlerine bağlarlar. Ticari işlemlerin değerini bilen firmalar, müşteri ile sağlayıcılarına nasıl hizmet edeceklerini, rakipleriyle olan rekabette nasıl galip geleceklerini bilen firmalardır.

En iyi malzemeleri bir araya getiren büyük şefler gibi, önder firmalar kendi pazarlarını yaratır ve kazanırlar. Firmalar, mevcut pazarlarında büyümek ister. Yeni pazarlara girme gibi, ne şekilde olursa olsun, sürekli olarak bir büyüme çabası içindedirler.

KAYNAKÇA

Lütfi Saka -Pazar Kazanımı (Tekel Dergisi Kasım- Aralık 1999, Sayı 2, Yıl 18, s.28-3

Lütfi Saka -Kazanmanın Değeri(Tekel Dergisi Haziran-Temmuz 2000,Sayı1,Yıl14,s.62-71)

Mehmet Büyükekşi (Tim Bşk.) *Utikad Türkiye Lojistik Kataloğu*, 2011 S.16

Yarrow, J. V. (1998). *Privatization An Economic Analysis* S.9

Daniel F. Spulber - *The Market Makers*, 1998, S. 6-22,

Douglas M. Lambert – *Fundamentals of Logistics Management* S. 7

Porter'in Rekabet Stratejileri 2003- Michael Porter



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

THE EVELOTION OF LIFTING AND MOVING WITH VACUMING SYSTEMS EFFECTS ON PUBLIC HEALTH

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118136

Hale Alici¹, Tulin Gunduz²

¹İşık Üniversitesi. hale.alici@isikun.edu.tr

²Uludağ Üniversitesi. tg@uludag.edu.tr

ABSTRACT

Workers are applying momentum and power which different duration and time in their working area. There are differences between workers, cause of sex, age, health status, experience, disabling. Also settling of works effects the limits of power and momentum which applied. There are a lot of different accounting method which obtained research and experience to determine power and momentum applied by workers. In this study it was analysed weight on workers who works in lift and movement job with vacuuming systems. Rubber goods between 9 and 25 kg weight were moved from container to conveyor in this study. 150 pcs rubber good which is different weight and size has moved every day by a worker who employed on this job. Analysis by REBA method and ergonomic risk evaluation has done depend on Assessment Methods of Occupational Safety and Occupational Medicine Institutions of Germany. By the studies has contributed to reducing the disease of musculoskeletal system in the health management.

Keywords : Healthcare management, ergonomics, assessment methods of occupational safety and occupational medicine Institutions of Germany, REBA method.

JEL Codes: I10, L62

VAKUMLU SİSTEMLER İLE YÜK KALDIRMA VE TAŞIMA İŞİNİN İNSAN SAĞLIĞINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Çalışanlar iş yerlerinde süreleri ve büyüklükleri farklı olarak kuvvet ve moment uygulamak zorundadırlar. Çalışanlar arasındaki cinsiyet, yaş, sağlık durumu, deneyim, engel hali gibi nedenlerden dolayı farklılıklar vardır. İşin düzenleniş şekli de, uygulanabilecek kuvvet veya momentin sınır değerini etkiler. Çalışanlardan uygulaması beklenen kuvvet ve momentleri belirleyebilmek için, birbirlerinden oldukça farklı, araştırma ve deneyim sonuçlarından yararlanılarak ortaya konmuş çok sayıda hesap yöntemi mevcuttur. Bu çalışmada, vakumlu sistemler ile yük kaldırma ve taşıma işinde çalışanın maruz kaldığı yük analiz edilmiştir. Çalışma şartlarında 9 ile 25 kg arasındaki kauçuk malzemeler, konteynerden vakumlu sistem ile alınarak konveyör banta bırakılmaktadır. Bu iş için görevlendirilen işçi, büyüklük ve ağırlıkları değişen yaklaşık 150 adet kauçuk malzemenin yer değiştirme işlemini her gün düzenli olarak yapmaktadır. Vakumlu sistemler ile yük kaldırma ve yer değiştirme çalışma şartlarının, Federal Almanya İş Güvenliği ve İş Hekimliği Kurumunun Değerlendirme Yöntemi ve REBA Yöntemi ile analizi ve ergonomik risk değerlendirmesi yapılmıştır. Yapılan çalışma ile sağlık yönetimi alanında kas-iskelet sistemi hastalıklarının azaltılmasına katkıda bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sağlık yönetimi, ergonomi, Federal Almanya iş güvenliği ve iş hekimliği kurumunun değerlendirme yöntemi, REBA Yöntemi

JEL Kodları: I10, L62

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler sonucu otomasyona geçişe rağmen, işletmeler halen fiziksel insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Yoğun insan gücü kullanımı gerektiren işlerde uygun olmayan çalışma duruşları, kas iskelet sistemi rahatsızlıklarına neden olduğu gibi üretimin verimsizliğine de neden olmaktadır. Ergonominin temel amacı en fazla performansa en az insan gücü maliyetiyle (stres, zorlanma, yorgunluk, kazalar) ulaşmak olduğuna göre, hem işletme açısından hem de çalışan açısından önemli bir konu olan çalışma duruşlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi de ergonomi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ergonominin amaçlarından biri de çalışma duruşlarının iyileştirilmesiyle, çalışanın yetenekleri ve iş gerekleri arasındaki dengenin oluşturulması ve sonucunda iş sağlığı ve güvenliği ve sistemin toplam verimliliğinin iyileştirilmesinin sağlanmasıdır (Akay vd 2003).

Kas iskelet sistemi rahatsızlıklarının önlenmesi amacıyla iş yerlerinde ergonomik risk değerlendirmesi yöntemleri yapılmakta ve yapılan düzenlemelerle iş yükü hafifletilmektedir. Bu çalışmada, sıklıkla tekrarlanan statik ve dinamik duruşlara ve üst ekstremité pozisyonlarına göre seçilen REBA yöntemine yer verilmiş ve vakumlu sistemler ile yük kaldırma ve taşıma işinde çalışanın maruz kaldığı ergonomik risk değerlendirilmiştir.

2. METOT

Çalışma şartları analizinin yapıldığı firmada, 9 ile 25 kg. arasındaki kauçuk malzemeler, konteynerden vakumlu sistem ile alınarak konveyör banta bırakılmaktadır. Bu iş için görevlendirilen çalışan, büyüklük ve ağırlıkları değişen yaklaşık 150 adet kauçuk malzemenin yer değiştirme işlemini her gün düzenli olarak yapmaktadır.

Uygun olmayan çalışma duruşu, vücut eklemlerinin normal duruşundan anlamlı düzeyde bir sapma olarak tanımlanmakta, kas ve iskelet sistemi rahatsızlıklarının önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Çalışma duruşlarının analizi sonucunda elde edilen sonuçlar genellikle yüksek risk taşıyan işlerin belirlenmesinde ve risklerin azaltılması amacıyla gerekli düzeltici faaliyetlerin başlatılmasında kullanılmaktadır (Kara vd 2014).

2.1.Federal Almanya İş Güvenliği ve İş Hekimliği Kurumunun Değerlendirme Yöntemi

Federal Almanya İş Güvenliği ve İş Hekimliği Kurumunun değerlendirme yöntemi ile, iş yerinde kaldırma, tutma, taşıma işlemleriyle, iterek veya çekerek yüke yer değiştirme işlemlerinde işçinin ne kadar zorlandığını belirtmek mümkündür. İşçi için bir 'risk faktörü' hesaplanır ve temel özellikler olarak işin süresi, sıklığı, kaldırılan ve taşınan yükün beden konumu ve işin yapılış koşulları alınır. İşin özelliklerine göre verilen puanlar sonucu risk değeri olarak, yükü kaldırma, tutma ve taşıma işlerinde 2 ile 80 arası, yükü iterek veya çekerek yer değiştirme işlemlerinde de 3 ile 100 arası bir sonuç elde edilir. Matematiksel olarak 80'den büyük değer elde edilir ancak bu iş açısından olası değildir.

- Elde edilen sonuç değer 25'ten küçük ise işçi için risk söz konusu değildir.
- Sonuç 25 ile 50 arasındaysa çalışan zorlanma kapasitesine bağlı olarak bir risk ile karşı karşıya olabilir. Mutlaka işçinin işte ne kadar zorlandığı, her hangi bir sağlık problemi veya şikayeti olup olmadığı incelenmelidir.
- Eğer sonuç 50'den büyük ise önemli bir risk mevcuttur. Organizasyon veya teknik açıdan iyileştirme önlemleri alınarak risk faktörü mutlaka düşürülmelidir (Babalık, 2011).

Çalışmada analiz edilen duruşlar Şekil 1'de görüldüğü gibidir. Bu metotta gerçekleştirilen adımlar aşağıda verilmiştir.

Şekil 1: Çalışmada analiz edilen duruşlar



1.Adım: Zaman Ağırlığının Belirlenmesi. Öncelikle Tablo 1’de görüldüğü gibi iş süresi ve ağırlık derecesi belirlenir. Bir günde yapılan iş sayısı ortalama 150 olduğu için, zaman ağırlığı tabloda görüldüğü gibi 4 olarak seçilmiştir.

Tablo 1: İş süresi ve ağırlık derecesi

Kaldırma ve yer değiştirme (<5 s)		Tutma (>5s)		Taşıma (>5m)	
Bir günde yapılan iş sayısı	Zaman ağırlığı	Bir günde toplam süre	Zaman ağırlığı	Bir günde toplam mesafe	Zaman ağırlığı
<10	1	<5 dk	1	<300m	1
10....40	2	5....15 dk	2	300m.1km	2
40....200	4	15dk...1s	4	1...4 km	4
200....500	5	1....2 saat	6	4...8 km	6
500...1000	8	2.....4 saat	8	8....16 km	8
≥1000	10	≥ 4 saat	10	≥ 16 km	10

2.Adım: Yük, tutma ve uygulama şartlarının ağırlıklarının belirlenmesi. İş yapan kişinin erkek ve etken kuvvetin 10 kg.'dan az olması sebebi ile, yük önemliliği Tablo 2'den 1 olarak seçilmiştir.

Tablo 2: Etken kuvvetler ve önemlilik derecesi

Etken kuvvet (erkekler için)	Yük Önemliliği	Etken kuvvet (kadınlar için)	Yük Önemliliği
<10 kg	1	<5kg	1
10....40kg	2	5....10 kg	2
20....30 kg	4	10....15 kg	4
30....40kg	7	15....25 kg	7
≥40 kg	25	≥ 25 kg	25

Çok hafif eğilme veya üst gövdenin döndürülmesi ve yük gövde yakınında olduğu için, konum ağırlık derecesi Tablo 3'de görüldüğü gibi 2 olarak seçilmiştir. İyi ergonomik koşullar, yeterli alan, engelsiz çalışma alanı, düz kaymayan zemin, yeterli aydınlatma, tutabilme iyi ve kolay olduğu için, uygulama koşulları ağırlık derecesi Tablo 4'den 0 olarak seçilmiştir.




3. Adım: Değerlendirme Sonuç Tablosu. Bu adımda, daha önce bulunan yük önemliliği, konum ağırlığı ve uygulama şartları değerleri toplanıp, zaman ağırlığı ile çarpılır.

$$(1 + 2 + 0) \times 4 = 12$$

Elde edilen değer risk tablosuna yerleştirilir (Tablo 5).

Tablo 5'e göre risk faktörü değeri 12 olduğu için, değerlendirme tablosundaki risk bölgesi 2 olarak seçilmiştir. Bu duruma göre, yük biraz fazla olduğu için çalışanın vücudunun zorlanması olasıdır. İş düzenlemesinde iyileştirme önlemleri anlamlı olur.

Tablo 3: Konum ve ağırlık derecesi

Karakteristik Vücut Konumları ve Yük Pozisyonları	Vücut Duruşu, yükün pozisyonu	Konum ağırlığı
	-Gövdenin üstü dik, döndürülmüyor. -Yük gövdede	1
	Çok hafif eğilme veya üst gövdenin döndürülmesi Yük gövdede veya gövde yakınında.	2
	Aşağıya veya öne fazla eğilme Öne eğilirken gövdenin üst kısmının döndürülmesi Yük gövdeden uzakta veya omuz yüksekliğinden ileride	4
	Öne doğru fazla eğilirken aynı zamanda gövdenin üst kısmının döndürülmesi. - Yük gövdeden uzakta - Ayakta konumunu sabit tutabilmek zor. - Çömelme veya diz üzerine çökme.	8

Tablo 4: Uygulama koşulları ve ağırlık derecesi

Uygulama Koşulları	Uygulama Ağırlığı
İyi ergonomik koşullar, örneğin yeterli alan, engelsiz çalışma alanı, düz-kaymayan zemin, yeterli aydınlatma, tutabilme iyi ve kolay	0
Hareket etme olanağı sınırlı, ergonomik koşullar kötü Örnek, 1- alçak tavan ve 1.5 m2 den daha az çalışma alanı 2- düz olmayan veya yumuşak zemin nedeniyle ayakta dururken sendeleme, düşme olasılığı.	1
Hareket etme serbestliği çok sınırlanmış, veya yükün ağırlık merkezinin değişken olması	2

Tablo 5: Risk değerlendirme tablosu

Risk Bölgesi	Risk Faktörü Değeri	Açıklama
1	< 10	Düşük yük, vücudun fazla yüklenmesi nedeniyle sağlığın kaybedilmesi olası değil
2	10 - 25	Biraz fazla yük, az yüklenebilen personel için vücudun fazla zorlanması olası. Böyle personel için iş düzenlemesinde iyileştirme önlemleri anlamlı olur
3	25 - 50	Epey fazla yük, normal yüklenebilir kişiler için de vücudun fazla zorlanması olası. İş düzenlemesini iyileştirme yönüne gidilmeli
4	> 50	Çok fazla yük, vücudun fazla zorlanma yüklenmesi olası çok yüksek. İş düzenlemesinde iyileştirme önlemleri almak şart

2.2.Reba Yöntemi ile Analiz ve Ergonomik Risk Değerlendirmesi

REBA vücudun tüm kısımlarının analiz edilmesine olanak tanıyan bir yöntemdir (Hignett ve McAtamney, 2000). Bir çalışma duruşu esnasında gövdede, boyunda, bacaklarda, üst kollarda, alt kollarda ve bileklerde ortaya çıkan fleksiyon (bükme), ekstansiyonlara (germe) ve bu duruşlar esnasında çalışanın maruz kaldığı yüklerle ilgili olarak 1 – 15 arası skor belirlenir. Bir çalışma duruşunun REBA skoru belirlenirken vücudun üst kısımları A ve B grubu diye ikiye ayrılır:

A Grubu: Gövde, boyun ve bacaklar (Tablo A)

B Grubu: Üst kollar, alt kollar ve bilekler (Tablo B)

Tablo A' da belirlenen skora Yük/Kuvvet skoru eklenerek A skoru, Tablo B' de belirlenen skora Kavrama skoru eklenerek B skoru elde edilir. Sonrasında Tablo C kullanılarak, A ve B skorlarının kombinasyonlarından oluşan C skoru elde edilir. C skoruna Aktivite skorunun ilave edilmesiyle REBA skoru elde edilmiş olur.

Tablo 6'dan gövde skoru 4 (3+1) olarak belirlenmiştir.

Tablo 6: Gövde skoru

Hareket	Skor	Skor değişimi
Dik	1	Yana esneme veya dönme varsa +1
0° - 20° Fleksiyon (germe) 0°-20° ekstansiyon(bükme)	2	
20° -60° fleksiyon >20° ekstansiyon	3	
>60° fleksiyon	4	

Tablo 7'den boyun skoru 1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 7: Boyun skoru

Hareket	Skor	Skor değişimi
0°-20° fleksiyon	1	Yana esneme veya dönme varsa +1
> 20° fleksiyon veya ekstensiyon	2	

Tablo 8'den bacak skoru 1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 8: Bacak skoru

Hareket	Skor	Skor değişimi
Bilateral (iki taraflı) ağırlık taşıma, yürüme veya oturma	1	Dizlerde 30°-60° arası fleksiyon+1 Dizlerde >60° fleksiyon (oturma hariç) +2
Unilateral (tek taraflı) ağırlık taşıma veya sabit olmayan duruş	2	

A tablosundan, boyun skoru 1, bacak skoru 1 ve gövde skoru 4'e karşılık gelecek şekilde 3 skoru bulunur. EElde edilen değerler Tablo 9'da görülen A tablosuna yerleştirilir ve boyun skoru 1, bacak skoru 1 ve gövde skoru 4'e karşılık gelecek şekilde A tablosundan 3değeri okunur. A tablosu ile belirlenen bu skora Tablo 10'da görülen yük/kuvvet skoru eklenerek A skoru elde edilir. Elde edilen değerlere göre A skoru 3 olarak belirlenmiştir.

Tablo 9: A Tablosu

		BOYUN											
		1				2				3			
		BACAĞLAR				BACAĞLAR				BACAĞLAR			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
GÖVDE	1	1	2	3	4	1	2	3	4	3	4	5	6
	2	2	3	4	5	3	4	5	6	4	5	6	7
	3	2	4	5	6	4	5	6	7	5	6	7	8
	4	3	5	6	7	5	6	7	8	6	7	8	9
	5	4	5	6	7	6	7	8	9	7	8	9	9

Tablo 10: Yük/kuvvet skoru

Yük/kuvvet	Skor
<5 kg	0
5-10 kg	1
> 10 kg	2
Ani veya hızlı kuvvet artışı	+1

Tablo 11'den üst kol skoru 5 (4+1) olarak belirlenmiştir. Tablo 12'den Alt kol skoru 1 olarak belirlenmiştir. Tablo 13'den bilek skoru 1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 11: Üst kollar

Hareket	Skor	Skor değişimi
20° fleksiyon-20° ekstansiyon	1	Kolda: -Abdüksiyon varsa -Rotasyon varsa +1 -Omuz yükselmişse +1 -Kolun duruşunda yerçekimi desteği etkili ise +1
20°-45 fleksiyon >20°ekstansiyon	2	
45-90° fleksiyon	3	
> 90° fleksiyon	4	

Tablo 12: Alt kol skoru

Hareket	Skor
60°-100° Fleksiyon	1
<60°-100° fleksiyon veya >100° fleksiyon	2

Tablo 13: Bilek skoru

Hareket	Skor	Skor değişimi
0°-15° fleksiyon veya ekstensiyon	1	Bileklerde yana esneme veya dönme varsa +1
>15° fleksiyon veya ekstensiyon	2	

Elde edilen değerler B tablosuna yerleştirilir. Tablo 14'de görülen B tablosundan, alt kol skoru 1, bilek skoru 1 ve üst kol skoru 5'e karşılık gelecek şekilde 6 değeri bulunur. B tablosu ile belirlenen bu skora Tablo 15'de görülen kavrama skoru eklenerek B skoru elde edilir. Kavrama skoru olarak 0 değeri belirlenmiştir. Buradan B skoru = 6 + 0 = 6 olarak elde edilir. Tablo 16'da görülen C tablosundan A skoru ve B skoruna karşılık gelen değerler keşiştirilerek C skoru elde edilir. C tablosundan, A skoru 3 ve B skoru 6'ya karşılık gelecek şekilde 5 skoru bulunur.

Tablo 14: B tablosu

		ALT KOL					
		1			2		
		BİLEK			BİLEK		
		1	2	3	1	2	3
ÜST KOL	1	1	2	2	1	2	3
	2	1	2	3	2	3	4
	3	3	4	5	4	5	5
	4	4	5	5	5	6	7
	5	6	7	8	7	8	8
	6	7	8	8	8	9	9

Tablo 15: Kavrama skoru

Derece	Açıklama	Skor
İyi	İyi bir tutma kolu ve orta şiddette kavrama gücü	0
Uygun	El tutuşu uygun fakat ideal değil veya vücudun başka bir bölgesi ile kavrama uygun	1
Kötü	El tutuşu uygun olmamasına rağmen mümkün	2
Uygun değil	Zor ve güvenli olmayan tutuş, tutma kolu yok Vücudun başka bir bölgesi kullanılarak tutuş uygun değil	3

Tablo 16: C tablosu

		B SKORU											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A SKORU	1	1	1	1	2	3	3	4	5	6	7	7	7
	2	1	2	2	3	4	4	5	6	6	7	7	8
	3	2	3	3	3	4	5	6	7	7	8	8	8
	4	3	4	4	4	5	6	7	8	8	9	9	9
	5	4	4	4	5	6	7	8	8	9	9	9	9
	6	6	6	6	7	8	8	9	9	10	10	10	10
	7	7	7	7	8	9	9	9	10	10	11	11	11
	8	8	8	8	9	10	10	10	10	10	11	11	11
	9	9	9	9	10	10	10	11	11	11	12	12	12
	10	10	10	10	11	11	11	11	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

C tablosu ile belirlenen bu skora Tablo 17’de görülen aktivite skoru eklenerek REBA skoru elde edilir. Aktivite skoru + 1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 17: Aktivite skoru

Aktivite	Skor
Bir veya daha fazla vücut bölgesi sabit (örn: 1 dakikadan uzun süre tutma)	+1
Kısa aralıklarla tekrar eden işler (örn: 1 dakikada 4' ten fazla tekrar eden iş) (yürüme hariç)	+1
Yapılan iş duruşta hızlı ve büyük değişikliğe neden oluyorsa veya sabit olmayan zeminde çalışılıyorsa	+1

Sonuç olarak REBA skoru $5 + 1 = 6$ olarak elde edilmiştir. Tablo 18’e göre, REBA skoru 6 olduğu için, risk derecelendirmesindeki puanı 2, risk seviyesi orta olarak bulunmuştur.

Tablo 18: REBA risk derecelendirme tablosu

Derece	Reba skoru	Risk seviyesi	Önlem
0	1	İhmal Edilebilir	Gerekli Değil
1	2 - 3	Düşük	Gerekli Olabilir
2	4 - 7	Orta	Gerekli
3	8 - 10	Yüksek	Kısa Zaman İçerisinde Gerekli
4	11 - 15	Çok Yüksek	Hemen Gerekli

Yük biraz fazla olduğu için çalışanın vücudunun zorlanması olasıdır. İş düzenlemesinde iyileştirme önlemleri gereklidir.

3. SONUÇ

Vakumlu kaldırma ve iletme sistemleri çalışanların elleri ve beden güçleri ile yaptığı, nispeten hafif yüklerin taşınmasına yönelik çözümler sunmaktadır. Çalışanın kol, omuz, sırt, bel ve dizlerine binen yükleri ortadan kaldırıp, beden sağlığını korumasına yardımcı olur. Her iki yöntemde de görüldüğü gibi çalışanın vücuduna orta derecede bir yük binmektedir. Risk seviyesini artıran etmen, çalışanın yükü omuz seviyesinin yukarısında taşınmasıdır. Rahat ve ergonomik bir kullanım için her bir çalışan için kaldırma yüksekliği değiştirilmelidir. Kaldırma körüğünün omuz seviyesinin altına indirilmesi ile çalışan vücuduna daha az bir yük binecek ve risk seviyesi düşecektir.

KAYNAKLAR

Akay D, Dağdeviren M ve Kurt M. Çalışma Duruşlarının Ergonomik Analizi. Gazi Üni. Müh.-Mimarlık Fakültesi Dergisi 2003; 18(3): 73-84.

Babalık, F.C. (2011), Mühendisler için Ergonomi – İşbilim, Dora Yayıncılık, Bursa.

Hignett, S., McAtamney, L., 2000. Rapid Entire Body Assessment (REBA). Applied Ergonomics. 31, 201-205.

Kara Y, Atasagun Y, Peker, A (2014), Montaj hatlarında çalışma duruşlarının REBA yöntemi ile analizi ve ergonomik risk değerlendirmesi, VII. Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı, 5-7 Mayıs 2014, İstanbul.



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

ERGONOMICS RISK ANALYSIS IN AUTOMOBILE CABLE MANUFACTURING

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118137

İlker Bogac Ulutas¹, Tulin Gunduz²

Işık University. ilker.ulutas@isikun.edu.tr

Uludağ Üniversitesi. tg@uludag.edu.tr

ABSTRACT

Musculoskeletal diseases are one of the most important issues among occupation health illnesses because the workforce, not only developing but also developed countries are affected and burdens social security systems with high financial costs, further decreases qualified employees. This study analysis the musculoskeletal diseases in a cable manufacturing facility and provides new applications to eliminate physical risk factors. Based on video records, Quick Exposure Check (QEC) are made for ergonomic risk analysis and required arrangements are suggested for the related departments. Then, results are assessed in terms of efficiency. Finally, it was seen that ergonomics analysis have decreased musculoskeletal disease risks.

Keywords: health management, ergonomics risk analysis, musculoskeletal diseases, quick exposure check

JEL Codes: I10, L62

OTOMOTİV KABLO ÜRETİMİNDE ERGONOMİK RİSK ANALİZİ

ÖZET

Meslek hastalıkları arasında özellikle Kas İskelet Sistemi Hastalıklarının (KİSH), hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde dikkat çekici bir artış göstermesi, işletmelere ve dolayısıyla sosyal güvenlik sistemlerine ciddi finansal yükler getirmekte ve nitelikli insan gücünü azaltmaktadır. Bu çalışmada, kablo imalatı yapılan bir fabrikada KİSH ile ilişkili problemler tespit edilmiş ve fiziksel risk etmenlerinin iyileştirilmesi için yeni uygulamalar geliştirilmiştir. Üretim alanında video çekimleri yapılmış, bunun üzerinden Hızlı Maruziyet Değerlendirme (HMD) Yöntemi kullanılarak ergonomik risk analiz metotları uygulanmış, ilgili bölümler için gerekli düzenlemeler önerilmiştir. Bu düzenlemeler sonrası tekrar analiz yapılarak elde edilen sonuçların etkinliği değerlendirilmiştir. Yapılan ergonomi analizleri ile KİSH riski azaltılmıştır.

Anahtar kelimeler: Sağlık yönetimi, ergonomik risk analizi, HMD

JEL Kodları: I10, L62

1. GİRİŞ

İşe bağlı Kas İskelet Sistemi Hastalıkları (KİSH) fiziksel çaba ile ilişkili olup, dünyanın her tarafında en yaygın sağlık problemlerinden biridir. KİSH, kasların, sinirlerin, bağ dokuların, tendonların, eklemlerin, kıkırdakların ve spinal diskin yaralanması ve bozuklukları olarak tanımlanır. Kayma, düşme veya benzeri kazalardan kaynaklanan yaralanmaları içermez. İngiltere’de, sağlık ve güvenlik iradesi (Health and Safety Executive-HSE) ve Washington state çalışma ve endüstri departmanı (Washington State Department of Labour and Industries) raporlarında (Safety Health Assesment and Research for Prevention, SHARP-2005), endüstride çalışanların %50 den fazlasının KİSH çektiği bildirilmiştir. Meslek hastalıkları arasında özellikle KİSH, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde dikkat çekici bir artış göstermesi, işletmelere ve dolayısıyla sosyal güvenlik sistemlerine ciddi finansal yükler getirmekte ve nitelikli insan gücünü azaltmaktadır.

Sanayileşmeye bağlı olarak çalışanların maruz kaldıkları iş kazası ve meslek hastalıklarında artışlar olmasıyla birlikte yeni tehlike ve risk grupları ortaya çıkmaktadır. Çok fazla önem verilmeyen bu sorunlar işletmenin güvenli bir şekilde çalışması önlemektedir. Hem şirket açısından hem de çalışan açısından değerlendirildiğinde, maddi ve manevi kayıplar oluşmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü’ne göre (International Labour Office, 2007); dünyada, ortalama 270 milyon iş kazası olmakta ve 200.000 kişi hayatını kaybetmektedir.

Bu çalışmada, bir otomotiv kablo imalatı yapılan bir firmada Kas - İskelet Sistemi Hastalıkları (KİSH) ile ilişkili problemler tespit edilmiş ve çalışanlar için ergonomik risklerin etkisini azaltmak üzere çalışma gerçekleştirilmiştir.

2. METOT

Bu çalışmada, işe bağlı KİSH ile ilgili maruziyet değerlendirmede yaygın olarak kullanılan Hızlı Maruziyet Değerlendirme (HMD) metodu uygulanmıştır.

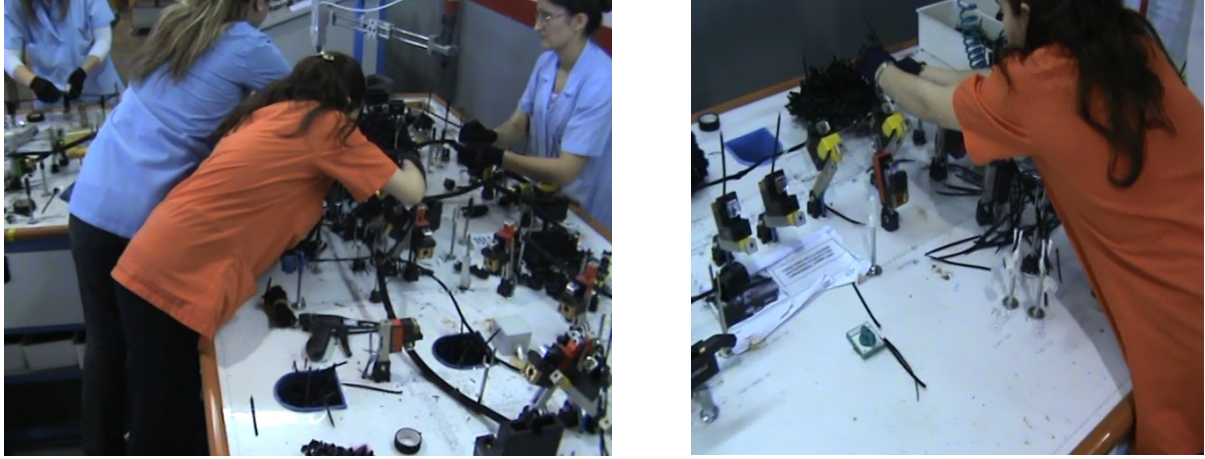
Hızlı Maruziyet Değerlendirme (HMD), 1998 de Li ve Buckle tarafından geliştirilmiş ve 2003 te David, Woods ve Buckle tarafından yeniden gözden geçirilerek iyileştirilmiştir. Çalışmalar, HMD’nin gözlemciler arası ve gözlemci içi güvenilirliğe sahip olduğunu da göstermiştir. HMD’nin önemli özelliklerinden biri de değerlendirme sürecinde çalışanın da katılımının sağlanmasıdır. İki bölümden oluşan ölçeğin, gözlemciye ait bölümünde çalışma esnasında bel, omuz/kol, el bileği/el ve boyunda postür ve hareketleri değerlendiren 18 madde bulunur. HMD, İngiltere, Kanada, Kore, İran gibi pek çok ülkede, çalışmalarda ve günlük pratik uygulamalarda kullanılmaktadır. Kanada ve İngiltere’de HMD yöntemine dayandırılarak kas iskelet hastalıkları için risk değerlendirme rehberi hazırlanmıştır (Özcan E, 2011). HMD metodunun uygulama esasları ile ilgili detayları Ek 1’de verilmiştir.

3. UYGULAMA

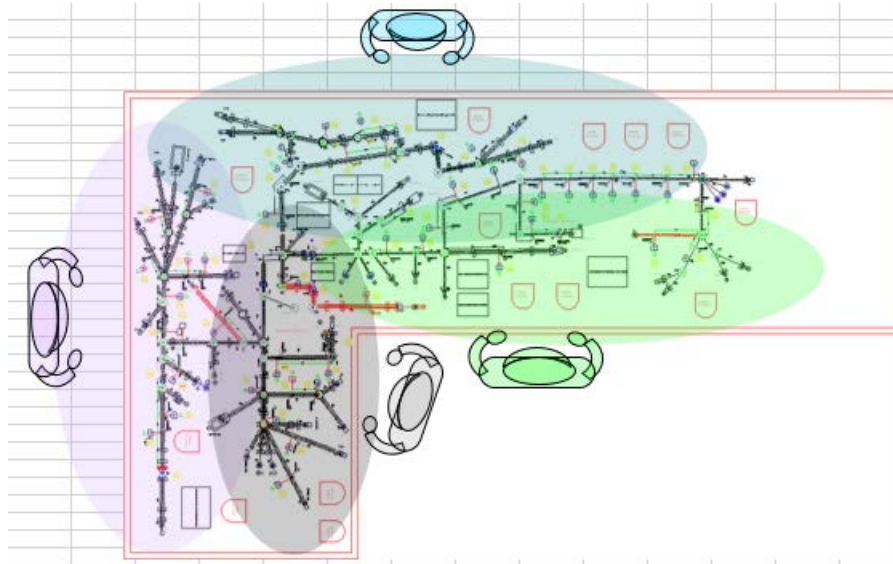
Otomotiv kablo montajı yapılan firmanın yıl için verileri incelendiğinde KİSH’ nda diğer hastalıklara oranla önemli düzeyde bir artış olduğu belirlenmiştir. Bunun üzerine, operatörden alınan geri bildirimlerden hareketle, her 3 vardiyada video çekimleri yapılmış, mandal masalarının bulunduğu alanlara yoğunlaşmıştır. Bu bölümlerde çalışanların yaşadığı sıkıntılar ve öneriler kayıt altına alınmıştır. Fabrikada operatörlerin yaşadığı problemler şu şekilde belirlenmiştir:

Operatörlerin L-Form Mandal Masalarında zaman zaman birbirleriyle çarpıştıkları, çok eğildikleri ve bazı modüllerin yönünden dolayı kabloları tutan agrafları keserken zorlandıkları ve bunlara bağlı bel ve el bileği ağrıları yaşadıkları görülmüştür (Şekil 1). L-Form Mandal masası iş çakışması Şekil 2’de görüldüğü gibi oluşmaktadır.

Şekil 1: L-Form Mandal Masası iş çakışması ve masaya uzanımları



Şekil 2: L-Form Mandal masası iş çakışması şematik gösterimi



L-Form mandal masaları bölümünde de HMD yöntemi sonucu, bel bölgesinin çok yüksek, boyun bölgesinin yüksek, omuz/kol, bilek/kol bölümlerinde yükseğe çok yakın olduğu görülmüştür (Şekil 3). İş temposu yüksek, stresinde yine 18 gibi çok yüksek değerinin de üzerine çıktığı tespit edilmiştir.

Şekil 3: L-Form Mandal Masaları: HMD Yöntemi

DEĞERLENDİRME SONUCU		MARUZİYET SEVİYESİ			
	Skor	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Bel (statik)	34	8-15	16-22	23-29	29-40
Bel (hareketli)	34	10-20	21-30	31-40	41-56
Omuz/kol	30	10-20	21-30	31-40	41-56
Bilek/el	30	10-20	21-30	31-40	41-46
Boyun	14	4-6	8-10	12-14	16-18
Kullanma	0	1	4	9	-
Titreşim	0	1	4	9	-
İş temposu	9	1	4	9	-
Stres	18	1	4	9	16

DEĞERLENDİRME:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Yapılan analizler sonucunda;

- Köşeli mandal masalarının iş çakışmalarına neden olduğu için kullanımının terk edilmesi gerekliliği,
- Çalışma sırasında operatörler mandal masalarına çok eğilmek zorunda kaldıkları için iş dağılımlarının mesafeye göre ayarlanması gerektiği,
- Masadaki modüllerde yön değişikliği yapılarak agraf kesimlerinin daha kolay hale getirilmesi ve modüllerin konulacağı yerlerin iş çakışmasına sebep olmadan yapılması ve bundan sonraki dizayn ve yerleşim planı hazırlanırken tüm bunların göz önünde bulundurulması gerekliliği ortaya çıkarılmıştır.

Bu önerilerin ışığında gerekli aksiyonlar tartışılıp, ilgili bölümler tarafından termin tarihleri belirlenerek tutanak altına alınmıştır. Yapılan çalışmalar sonrası mandal masaları için yeni bir dizayn oluşturulmuştur ve Şekil 4'de gösterildiği gibi uygulamaya alınmıştır.

Şekil 4: Yeni Dizayn mandal masası operatör yerleşimleri





Yapılan yeni mandal masası sonrası HMD analizi tekrarlandığında ortaya çıkan sonuç Şekil 5’de görülmektedir. Değerlendirme sonucu bel el bileği boyun bölgelerinde görülen iyileşme sonuçları ile iş temposu ve stres seviyesindeki düşmeler anlamlı kabul edilmiştir.

Şekil 5: İyileştirme sonrası mandal masalarında yapılan HMD yöntemi uygulaması

DEĞERLENDİRME SONUCU		MARUZİYET SEVİYESİ			
	Skor	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Bel (statik)	26	8-15	16-22	23-29	29-40
Bel (hareketli)	26	10-20	21-30	31-40	41-56
Omuz/kol	30	10-20	21-30	31-40	41-56
Bilek/el	26	10-20	21-30	31-40	41-46
Boyun	12	4-6	8-10	12-14	16-18
Kullanma	0	1	4	9	-
Titreşim	0	1	4	9	-
İş temposu	4	1	4	9	-
Stres	4	1	4	9	16

DEĞERLENDİRME:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



4. SONUÇ

İş Sağlığı ve Güvenliği pratiğinde saha gözlemi son derece önemlidir. Saha gözlemi, üretim için yapılan kontroller, öneri sistemleri, operatörlerden alınan geri bildirimler ve sağlık istatistikleri ile yapılmaktadır. Otomotiv kablo imalatı yapılan firmada mandal masaları önemli düzeyde risk oluşturabilecek kas iskelet sistemi hastalıkları oluşabilmektedir. Ortaya çıkan problemlere yönelik yeni hat tasarımı gerçekleştirilmiş ve uygulamaya alınmıştır. Oluşan yeni durumda yapılan HMD analizleri sonucunda, mesleki kas iskelet sistemi hastalıklarına risk oluşturabilecek faktörlerin anlamlı düzeyde azaldığı görülmüştür.

KAYNAKLAR

<http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm> .

<http://www.sgk.gov.tr/>

<http://www.csgb.gov.tr>

David G, Woods V, Buckle P. Further development of the usability and validity of the Quick Exposure Check (QEC) HSE Books, ISBN 0 7176 2825 6, 68, 2005.

Li, G. ve Buckle, P. 1999. Current techniques for assessing physical exposure to workrelated musculoskeletal risks, with emphasis on posture-based methods. *Ergonomics*, 42(5), 674-695.

Özcan E, 2011. İş yerinde ergonomik risklerin değerlendirilmesi ve Hızlı Maruziyet Değerlendirme Yöntemi (HMD), *Mühendis ve Makine*, 52(616), 86-89.

Ek 1. Hızlı maruziyet değerlendirme formu

HIZLI MARUZİYET DEĞERLENDİRME FORMU

Çalışanın Adı/Sıdı: _____ Değerlendirmeyi Yürüten: _____
 Çalışanın Kısmı/İsmi: _____ Tarih: _____ Saat: _____
 Görev: _____
 Yapılan Görevin Tanımları: MANDAL OP.

	GÖZLEMCI DEĞERLENDİRMESİ	Soru ve Seçenekler	
GÖZLEMCI DEĞERLENDİRMESİ	BEL	<p>A İş yaparken bel; (Çalışma kiti pozisyonunu seçiniz)</p> <p>A1 - Hiçbir zaman hemen nötral (düzgün) pozisyonda mı? (Eğilme ve/veya dönme 20 dereceden az)</p> <p>A2 - Orta derecede öne veya yana eğilmiş ya da yana dönmü mü? (Eğilme ve/veya dönme 20 ile 60 derece arasında)</p> <p>A3 - Aşırı derecede öne ya da yana eğilmiş veya yana dönmü mü? (Eğilme ve/veya dönme 60 dereceden fazla)</p> <p>B Aşağıdaki işi görev yapma süresinden SADECE BİRİNE/İNE seçiniz.</p> <p style="text-align: center;"> ↓ ↓ </p> <p>Önerilen veya sürekli sabit pozisyonda yapılan bir iş ile hareket gerçekleştirilen iş veya tekrarlanabilir işler için Çalışanlıkta (%50) bel sabit pozisyonda mı kalıyor?</p> <p>B1 - Hayır <input type="checkbox"/></p> <p>B2 - Evet <input type="checkbox"/></p> <p>Kaldırma, itme/çekme ve taşıma işleri ile belin hareketi ile vücutun hareket etmesi için Belin hareketinin sıklığı:</p> <p>B3 - Sık mı? (dakikada yaklaşık 3 kez veya daha az) <input type="checkbox"/></p> <p>B4 - Sık mı? (dakikada yaklaşık 8 kez) <input type="checkbox"/></p> <p>B5 - Çok sık mı? (dakikada yaklaşık 12 kez veya daha fazla) <input type="checkbox"/></p>	
	OMUZ/KOL	<p>C İş yaparken eller (Çalışma kiti pozisyonunu seçiniz)</p> <p>C1 - Bel düzeyinde ya da altında mı?</p> <p>C2 - Yaklaşık göğüs düzeyinde mi?</p> <p>C3 - Omuz düzeyi ya da üstünde mi?</p> <p>D Omuz/kol hareketi (Çalışma kiti pozisyonunu seçiniz)</p> <p>D1 - Sık mı? (Araklı hareket)</p> <p>D2 - Sık mı? (Arada duraklamalarla döşenli hareket)</p> <p>D3 - Çok sık mı? (Hiçbir arada sürekli hareket)</p>	
	BİLEK/EL	<p>E İş yaparken (Çalışma kiti pozisyonunu seçiniz)</p> <p>E1 - Bilek hemen hemen düz pozisyonda mı? (Eğilme ve/veya bükme 15 dereceden az)</p> <p>E2 - Bilek yana eğilmiş ya da bükülmüş pozisyonda mı? (Eğilme ve/veya bükme 15 dereceden fazla)</p> <p>F Bezzer tekrarlanabilir hareketlerin sayısı</p> <p>F1 - Dakikada 10 kez ya da daha az mı?</p> <p>F2 - Dakikada 11 -20 kez mi?</p> <p>F3 - Dakikada 20 kez kardan fazla mı?</p>	
	BOYUN	<p>G İş yaparken baş/boyun aşırı derecede öne veya arkaya eğik mi ya da yana dönmü mü?</p> <p>G1 - Hayır (Eğilme ve/veya döndürme 20 dereceden az)</p> <p>G2 - Evet, bazen (Eğilme ve/veya döndürme 20 dereceden fazla ve çalışma süresinin %70'inden azını kapsıyor.)</p> <p>G3 - Evet, sürekli (Eğilme ve/veya döndürme 20 dereceden fazla ve çalışma süresinin %70'inden fazlasını kapsıyor.)</p>	
	KAUÇUK/TAHMİNİ/İN AN EN İZDA	<p>H Bu iş yaparken TÜNELDE kaldırığınız ve/veya taşıdığınız, en fazla ağırlık ne kadardır?</p> <p>H1 - Hiç (5 kg ya da daha fazla)</p> <p>H2 - Orta (5-10 kg)</p> <p>H3 - Aşırı (11-20 kg)</p> <p>H4 - Çok ağır (20 kg'dan fazla)</p>	
	HAZIRLANAN ZAMAN	<p>I Bu iş yaparken günde ortalama ne kadar zaman harcayorsunuz?</p> <p>I1 - 2 saatten az</p> <p>I2 - 2-4 saat</p> <p>I3 - 4 saatten fazla</p>	
	EN FAZLA KUVVET	<p>K Bu iş yaparken bir elinizle uyguladığınız en fazla kuvvet düzeyi ne kadardır?</p> <p>K1 - Düşük (1 kg'dan az)</p> <p>K2 - Orta (3-6 kg)</p> <p>K3 - Yüksek (4 kg'dan fazla)</p>	
	GÖRSEL DİKKAT	<p>L Bu iş için gerektirdiği görsel dikkat düzeyi nedir?</p> <p>L1 - Düşük mü? (İnce ayrıntıları görmeye neredeyse gerek yoktur)</p> <p>L2 - Yüksek mü? (İnce ayrıntıları görmeye gerek vardır)*</p> <p>*Görme yetersizliği için yandaki bölüme ayrıntılar belirtin -----></p>	
	TAKT KULLANMA	<p>M İşinizde günlük taşıt kullanma süreniz ne kadardır?</p> <p>M1 - Günde 1 saatten daha az veya hiç</p> <p>M2 - Günde 1-4 saat</p> <p>M3 - Günde 4 saatten fazla</p>	
	YERİNE	<p>N İşinizde günlük titreşimli aletler kullanma süreniz ne kadardır?</p> <p>N1 - Günde 1 saat ya da hiç</p> <p>N2 - Günde 1-4 saat</p> <p>N3 - Günde 4 saatten fazla</p>	
	İŞ TEMPOSU	<p>P Bu iş sürdürürken zorluk çekiyor musunuz?</p> <p>P1 - Hiçbir zaman</p> <p>P2 - Bazen</p> <p>P3 - Sık*</p> <p>*Görme zayıflığı için yandaki bölüme ayrıntılar belirtin -----></p>	
	STRES	<p>Q Genel olarak bu iş ne kadar stresli buluyorsunuz?</p> <p>Q1 - Hiç</p> <p>Q2 - Az</p> <p>Q3 - Orta*</p> <p>Q4 - Aşırı*</p> <p>*Görme orta derecede veya çok fazla için yandaki bölüme ayrıntılar belirtin -----></p>	
	Değerlendirmeyi Yürüten:		Çalışan İsmi:
	Ad Soyad: İmza: _____	Tarih: _____	Ad Soyad: İmza: _____
			Tarih: _____



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

CALCULATION OF CONTROL VALUE AND TURKISH FINANCIAL MARKETS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118138

S. Saygin Eyupgiller¹, Nebil Ilseven²

¹İşık Üniversitesi. ssaygin.eyupgiller@isikun.edu.tr

²İşık Üniversitesi. nebil.ilseven@isikun.edu.tr

ABSTRACT

The question of Control Share Premium, more widely referred to as the “control premium” in the literature on corporate valuations is treated as a curious area of study by the academic and professional circles. This paper addresses the question of CSP primarily from a conceptual point of view. We point out, here, that, 1) corporate value drivers, summarized a “private benefits of control,” that currently are evident and internal to the acquired businesses are the main determinant of the value of the CSP; 2) CSP is indeed relevant in Turkish financial markets; and, 3) The most meaningful approach to calculate control premiums in Turkish financial markets, as in other regions, would be to employ DCF methodology on the “set of private benefits” that are identified in the target company to be acquired based on its on corporate and sectoral merits. Another conclusion is that as CPS has a certain impact on the valuation of overall equity value of a firm, it has a significant impact on the position of minority shareholders with respect to the minority protection rights in the target company.

Keywords: Competency, competency perceptions, competency analysis, competency based recruiting, competency based management.

JEL Codes: J24, M12, M53, O15.

1. INTRODUCTION

Turkish economy has been undergoing a markedly visible process of financialization in the recent decades. As the share of Financial Sector surged from 8% levels in 2003 to 12% of the GDP, financial sector has become a critical driving force in the economic development of the country.¹ In terms of the asset size of the financial sector, the growth has been remarkable from around 80% of GDP in the early 2000s, the sector is currently thriving on approximately 137% levels of the GDP in Turkey.² A closer look at the growth of sub-sectors in the industry reveals that this growth is, by far, a banking sector-driven growth as the asset size of of the banking institutions constitutes about 75% of the total assets of the financial markets in Turkey. The rest of the industry is composed of a whole range of financial actors like leasing companies, factoring companies, REITs, AMCs, insurance companies, pension funds, financial holding companies, securities investment trusts and the like.

In this broad spectrum of various institutions, the Central Bank of Turkey excluded, ISE market capitalization constitutes about 1/5th of the financial services market at TL 626 Bn in 2014.³ What is more important here is

¹ Turkish Statistical Institute Data Base

² Banking Regulatory and Supervision Authority, Financial Markets Report, No. 26, June 2012, p.22.

³ Borsa Istanbul, Annual Report 2014, p.35.

the number of companies traded in the Stock Exchange and the number of investors trading in the Stock Exchange which is 386 and 1.075 million, respectively.⁴ Finally, the overall float in the Stock Exchange is about 40 % in the first quarter of 2015, of which about 65% is held by the foreign investors.⁵ Considering the difficulties in determining exactly who the end-beneficiaries of the foreign parties, investing in the Stock Exchange, one can nevertheless assume that the foreign ownership of the float is no less than 40- 45% in the Stock Exchange.

The picture is very clear here that Borsa Istanbul, BIST (formerly the Istanbul Stock Exchange) remains a shallow and narrow market by all accepted criteria in the field. However, the activity continues in the market as private transactions continue to be executed. Ernst and Young reported 318 merger and acquisition transactions that were closed in the market in 2014.⁶

Of these transactions, 130 deals disclosed transaction details, including price conditions. As such, disclosed deals were executed at USD 17.7Bn in 2014. The Company estimates that the remaining deals were closed at a total price of about USD 5 Bn during the same period, bringing the transaction volume in 2014 to a total of USD 22 Bn.⁷ Looking more closely at these transactions, we see that the average ticket size was USD 70 MM in a group where 3 deals (state companies) were closed with valuations over USD 1 Bn each and 22 deals, over USD 100 MM each. This shows that several of the remaining transactions involved SME-size companies in a broad sectoral distribution.⁸

This paper addresses the question of valuing control premium that a shareholder or a group of shareholders would be willing to undertake in acquiring a firm. As such, it is suggested that control value can become an important value-driver, itself, in determining the overall valuation of a firm. It may, concurrently, serve as a value-impairing factor, depending on how the market would perceive the controlling party would exercise its powers in the firm's ordinary course of business.

The paper is constructed in three main parts. In the first part, we try to construct the operational definition of "Control Premium" so as to shed light to and assist with a better understanding of the concepts and tools to be discussed in the proceeding sections. In this section, we note various characteristics of the concept of control value that serve as basis for calculation of control premiums in the industry. We also note in this section some of the non-financial characteristics of the topic with special emphasis on its legal foundations where rests the inner source of any value that control power in a corporation would project. Finally, we look, briefly, at the professional standards that underlie the professional works that are carried out in the financial services industry today.

In the second part, alternative methods of calculating control premium (control value) is discussed as put forth in various scholarly and professional studies. The paper places special emphasis here on the broad parameters of the "private benefits approach." Private Benefits Approach emerges in our study of control value as one which provides a broad theoretical grasp of the issue while offering practical methodologies to quantify this element of value in the overall exercise of corporate valuation. Here, the related non-financial factors are also highlighted as they affect the magnitude and relevance of control premium in a merger and acquisition transaction in financial markets.

In the third part, the paper examines the market dynamics and development of the regulatory and legislative structures that govern control value in financial markets in Turkey. Changing parameters, especially in the areas of corporate law, tax laws and applications, regulatory matters such as capital markets rules and regulations have a significant impact on control value in the markets. This section examines the position of the Turkish capital markets with respect to the presence of control value in contrast with comparable examples that are empirically tested in more mature markets abroad. This section also looks at the progress in these

⁴ Ibid., p.36-37

⁵ Ibid., p.37.

⁶ Ernest and Young-Istanbul, Mergers and Acquisitions Report Turkey, 2014, p.5

⁷ Ibid., p. 5-6.

⁸ Ibid., p. 6-7.

essentially non-financial factors along with financial methods that are indigenous to the topic, and attempts to offer a general framework of understanding for the calculation of control premiums in Turkey.

2.CONTROL PREMIUM: AN OPERATING DEFINITION OF THE TERM

“A control premium is an assessment of additional equity value, over and above the value calculated on a pro-rata basis.”⁹ Schubert and Barenbaum argue that additional value may come from a variety sources and reasons but they can all be classified under 3 categories: a) controlling party, dictating management decisions to create additional value; b) controlling party, allocating special benefits for itself; c) controlling party, accruing psychological benefits to his account. For control premium to have a positive value, having only the position of control does not constitute a sufficient grounds. The position of control must be used for the benefit of the firm, more specifically for the benefit of majority as well as minority shareholders. Again, having the control position does not guarantee better management of the firm than those in the minority position. Likewise, psychological effects are very difficult to assess by any objective measures as they will vary from one individual to another without necessarily positing a quantifiable trend. What remains here as a more measurable basis of valuing control premium is the special benefits that the controlling shareholding may allocate to himself and/or his friends and relatives.

Control premium has another distinct feature that differentiates it as a “value driver” than the others, such as the “acquisition premium.” Most valuations are done based on equity value of the target firms. As such, they represent a value that is specific to the equity structure of the firm. Control premium, however, pertains to the whole of the firm where it is believed that value-drivers that currently accounted for exist regardless of the capital structure of the firm. Therefore, while discussing the control premium, it is important to note that operational and other non-equity related features carry greater weight as sources of potential synergies to be captured.¹⁰ This feature of control premium carries an important implication: as we talk about “comparables” in corporate valuation exercises, in general, when valuing control premium, we have to be extra cautious to go with the “comparables” as each and every firm may have different potential sources of control value that are unique to them.

A fourth possible base for control premium is mentioned as expectations for “creating synergistic gains” whereby a buyer may be planning to combine the acquired firm with other firms he owns to create a combined value for his portfolio.¹¹ The marginal contribution of the most recent acquisition to the overall value of the pre-transaction portfolio may be both quite possible or impossible at the time of the transaction. However, in either case, the acquirer has a certain motive to build his portfolio of holdings and assumes the control premium on synergistic grounds. This motive brings us back to the distinctive feature of control premium as not being limited to or tied to equity value but other firm-level attributes or even out-of-the-firm considerations.

In developing an operating definition of control premium, Damodaran places a great deal of the “burden of proof” on the management of the firm to be acquired. He points out that the expected value of control in a merger and acquisition transaction “is the product of two variables: change in value from altering the way a firm is operated and the probability that this change will occur.”¹² Why does the management factor become critical here? Because as value an existing company, we are faced with two choices: valuing the company as it is with the existing management team in place, arriving a *status quo value* of the company; or, valuing the company with a hypothetical “optimal management” team and arriving another value, *optimal value* of the company. Control value of the company should, in this case, correspond to the difference between the status quo value of the company and the optimal value of the company. It is not unheard of at all that there are cases

⁹ Schubert, Walt, Barenbaum, Les (1991) “Control Premiums and the Value of the Closely-held Firm,” *Journal of Small Business Finance*, Vol. 1: Iss. 2, pp. 156; available at: <http://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol1/iss2/5>

¹⁰ Pursel, Brad (2010), “Control Premiums; Application and Analysis” Business Valuation Publications LLC, article # 11126, March 2010; p. 4

¹¹ Booth, Richard A. (2001), “Minority Discounts and Control Premiums in Appraisal Proceedings.” October 4, 2001; p. 3; available at: <http://ssrn.com/abstract=285649>

¹² Damodaran, Ashwath (2005), “The Value of Control: Implications for Control Premiums, Minority Discounts and Voting Share Differentials;” p. 488; available at: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/controlvalue.pdf>

where control value may not represent a positive value at all cases. It is important to note that non-marketability or other such factors will make it essential to apply a “control discount” on the optimal value, which, in some cases, would drive the control value to a negative level.

In summary, what is Control Premium? Having set aside the question on if it even exists or not, the market reality tells us that “control renders power and power implies value.” So we know corporate control has a value, on the conditions that if it enables 1) making or influencing all the management decisions in the firm; 2) capturing the ability to benefit from the synergies that are available outside the firm with other economic entities; 3) changing the cost of capital of the firm by changing the capital structure of the company and 4) reducing the cost of capital by achieving greater diversity and scale.¹³ As such, Control Value is,

“the premium that describes the price paid by a set of market participants in order to acquire a controlling interest -It is also the difference between the price that would be paid by those market participants for the subject controlling interest (fair value) and, the value of marketable non-controlling interests in the subject business (“Foundation Value”)

(It) represents the enhancement to value that market participants would expect to realize (and pay for) as a result of enhanced cash flows and/or reduced risk if they gain control over the subject business.”¹⁴

2.1. A Quick Look at the Legal Background

The question of control value is an economic term in itself. Yet the source of value that control share derives essentially from legal grounds. Corporate Management at the very least represents an institution that is created by law. Law prescribes the position of the owners, the directors of the board, ordinary officers of the corporation. Berle and Means examine the evolution of the modern corporation and note that the dominant forces within the corporation may not be the designated officers and directors by law but individuals and other controlling groups who enjoy the necessary position in the larger structure of the corporate scheme.¹⁵ They also note that despite this contradictory situation, the power of these individuals and groups in dominating the firm may be complete and effective. As such Berle and Means cite legal cases that address the question of “corporate control,” dating back from 1890s. One of these cases was ruled by Mr. Tafts, the circuit court judge, in 1893, regarding a contract between a company and a shareholder whereby the shareholder expected to make a profit. In *Central Trust Company v. Bridges*, Judge Tafts observed:

The vice of such contracts is not that they do not represent the real relation between the parties, but that they are contracts made by a corporation with one who exercises such an undue influence over the directors, by reason of his relation to them as principal stockholder or otherwise, that it is inequitable and unconscionable for him by such influence to secure individual profit to himself at the expense of the corporation and its other stockholders and bondholders.¹⁶

This ruling was the genesis of the doctrine known in the law as “the doctrine of dominant stockholder.”¹⁷ This term presently led to commonly recognized institution of “control” in corporations as legal entities.

¹³ Harms, Travis W (2015), “*The Market Participant Acquisition Premium*,” Mercer Capital Corporate Presentation, January19, 2015; p.16.

¹⁴ Ibid., p.18.

¹⁵ Berle, Adolf A. Means, Gardiner C. (1991), *The Modern Corporation and Private Property*, USA: Transaction Publishers, New Jersey, p. 207.

¹⁶ Ibid., p.209

¹⁷ This brief statement from the ruling provides the profile of a “controlling shareholder” or a “controlling block of shareholder.” Equally importantly, this statement views the control share in a broad sense, focusing not only on the rights of the providers of equity capital but also providers of debt capital. Considering the timing of this statement, we will see this approach coming back to agenda over a century later when the markets would engage in the debate about “control premium based on equity value vs.control premium based on enterprise value.” (note by: S.Eyupgiller and N.ilseven)

Courts in other cases attempted to restrict or fully reject the notion of “control” powers in corporations. However, by the turn of the Century, as far as the legal system was concerned, the prevailing idea was that control cannot be prohibited but it can be governed. Meanwhile the legal doctrine recognized three main areas where “control” manifest itself in corporate actions. First, control may “influence and induce the directors in exercising the power of the corporation.” Second, control may perform certain acts itself such as, voting for directors, for amendments to the Charter, or to ratify past actions or directors. Third, control may perform acts “ which nominally have nothing to do with the corporation but would gravely affect the future of the corporation.”¹⁸

The third characteristic of control that was accepted in the legal doctrine was the most revolutionary of the three and constitutes the basis of the subject-matter of this paper, too. It meant that as per this third characteristic of control, control is such concept that it can be sold. Courts, since early 1900s, have recognized the fact that control has to do not only with the day-to-day activities of the firm, but by sheer possibility of transferring to other holders of control, it can change the fate of the corporations. A New York Court admitted and in *Stanton v.Schenk* case that buying control was indeed buying power but instead of ruling in favor of the plaintiff argued that control power was an asset that belong to the company, therefore, whatever payments were to be done for that asset were to be done to the company treasury.¹⁹

Drawing, once again, on the experience of the U.S. markets, the State of Delaware emerges to be main point of registration of many corporations in the country. Therefore, when it comes to legal actions and cases of litigation, the rulings of the Delaware courts sets the industry standard in many of the issues that are related to corporate finance. In more recent years, courts have introduced a new concept in determining the value of control whereby they coined the term “fair value” as opposed to “fair market value” as denoted in IRS Revenue Ruling 59-60. This time, the courts may be taking into consideration the doctrine of “entire fairness” in dealing with the question of control value.

Matthews notes that the statute says that:

“the Court shall determine the fair value of the shares exclusive of any element of value arising from the accomplishment or expectation of the merger or consolidation.”²⁰

Matthews continues to observe that Delaware Law does not provision for any adjustments to be recognized by a new controlling and the company must be valued as a going concern based on its current asset structure and existing opportunities and without regards to any potential synergies or other value creating actions. Consequently, should a form of control value exist in a given corporate action, that should be accounted in the base valuation of the company as a financial value but not stated separately as a strategic value. (the doctrine of “entire fairness”)

The same observation was also noted by Gilson and Bernard earlier that under the rulings of Delaware courts, a price is “fair” if analysts considered all relevant factors that may affect the value of a company’s stock, including the additional amounts that a buyer would be paying for potential synergies or other expected benefits in a given transaction.²¹ As such, we are back to the distinctions between “fair value vs. fair market value” as the two may represent the transaction price or not depending on the “inclusiveness” of the analyst’s work on the target company. However, it is pretty clear from the evolution of the legal doctrine that the primacy of “fair value” over “fair market value” is of essence in approaching the concept of control value.

We are not going to discuss, here, the validity of this argument any further in this paper. Nor do we intend to elaborate further the evolution of the legal doctrine on the concept of control value or control premium. The purpose to look into the historical development of the concept was to highlight and demonstrate that a) control value is a concept with long-dating roots in the legal doctrine; b) area of control interest in corporate

¹⁸ Ibid., p.211-212.

¹⁹ Ibid., p.214-216.

²⁰ Matthews, Gilbert, “*Misuse of control premiums in Delaware appraisals*,” *Business Valuation Review*, 27: 2008, p. 107-118.

²¹ Gilson, Ronald, J. and Bernard, S. Black (1995), *The Law and Finance of Corporate Acquisitions*, 2nd ed., Foundation Press, New York.

affairs is a “governed” area; c) the value of control must reflect a “fair value” concept which may be distinct from the “fair market value;” d) the value of control is, therefore, as much a topic of financial mathematics as it is corporation law and corporate governance. Thus, while any methods of mathematical calculations of control value must draw on legally variable grounds, any legal actions concerning control value must equally draw on sound mathematical grounds.

2.2. General Standards of Recognizing Control Premium

American Society of Appraisers (ASA) have been studying the fundamental question about control value: What conditions are to be met in order for a certain change in corporate valuation to be recognized and confirmed as Control Premium? ASA started to develop the relevant business valuation standards in 1992 and the first standards regarding Premiums and Discounts were issued as BVS-VII in January 1996. Later on, BVS-VII was revised twice, in February 2001 and July 2008.²² (see Table 1 below)

Table 1: ASA BVS-VII Valuation Discounts and Premiums

I. Preamble

A. This Standard must be followed in all valuations of businesses, business ownership interests, securities and intangible assets developed by all members of the American Society of Appraisers, be they Candidates, Accredited Members (AM), Accredited Senior Appraisers (ASA), or Fellows (FASA).

B. The purpose of this Standard is to define and describe the requirements for the use of discounts and premiums whenever they are applied in the valuation of businesses, business ownership interests, securities and intangible assets.

C. This Standard applies to appraisals and may not necessarily apply to limited appraisals and calculations as defined in BVS-I General Requirements for Developing a Business Valuation, Section II.C.

D. This Standard incorporates the General Preamble to the ASA Business Valuation Standards.

E. This Standard applies at any time in the valuation process, whether within a method, to the value indicated by a valuation method, or to the result of weighting or correlating methods.

II. The concepts of discounts and premiums

A. A discount has no meaning until the conceptual basis underlying the base value to which it is applied is defined.

B. A premium has no meaning until the conceptual basis underlying the base value to which it is applied is defined.

C. A discount or premium is warranted when characteristics affecting the value of the subject interest differ sufficiently from those inherent in the base value to which the discount or premium is applied.

D. A discount or premium quantifies an adjustment to account for differences in characteristics affecting the value of the subject interest relative to the base value to which it is compared.

III. The application of discounts and premiums

A. The purpose, applicable standard of value, or other circumstances of an appraisal may indicate the need to account for differences between the base value and the value of the subject interest. If so, appropriate discounts or premiums should be applied.

B. The base value to which the discount or premium is applied must be specified and defined.

C. Each discount or premium to be applied to the base value must be defined.

D. The primary reasons why each selected discount or premium applies to the appraised interest must be stated.

E. The evidence considered in deriving the discount or premium must be specified.

F. The appraiser's reasoning in arriving at a conclusion regarding the size of any discount or premium applied must be explained.

Source: ASA Business Valuations Standards, 2009

According to the prevailing body of standards, there is a clear emphasis that is put on defining the conceptual and material base of a premium to be applied in valuation exercises. Another significant point that is

²² American Society of Appraisers, *ASA Business Valuation Standards, BVS-VII*, p.2; available at http://www.appraisers.org/docs/default-source/discipline_bv/bv-standards.pdf?sfvrsn=0

highlighted here is that any premium to apply in a given valuation must represent a sufficient value to make a difference from that of the already existing “base value,” “status quo” value of the property in question.

During the financial crisis that erupted in 2008 in international markets, the valuations of several firms had plummeted to level that went beyond the comprehension of the owners and managements of these firms. The management teams were arguing that corporate valuations did not reflect the fair value of these economic entities due to the extraordinary market conditions. They argued that the “intrinsic” values of the companies commanded much better valuations and that higher than usual control values had to apply to reach more appropriate values for these entities. The increasing frequency of the debate compelled the market players to address this issue more formally and the Appraisal Foundation in the U.S. organized a Working Group to clarify the relevant parameters in calculating and accounting for control value in merger and acquisition transactions in the market.²³

Control value, as a technical term, implies other meanings in addition to signifying an element of financial valuation in corporate finance. The term is used in several areas such litigation cases, legal applications and so on. Therefore, one must bear in mind that control premium value in corporate finance stresses the market participant perspective in financial markets and that it is essentially an economics term more so than its legal implications. Therefore, any valuation exercises on control premium must eventually be “expressable” numerically in financial terms.

Valuation Research Corporation, a U.S.-based consulting firm on business valuation draws attention to two factors that affect the fair valuation of controlling premiums. These factors are; improved cash flow and risk reduction.²⁴ VCR points out that having a controlling interest in a firm should not justify an automatic application of an incremental premium on the valuation of the business. If a transaction is not likely to generate additional cash flows beyond and above its current levels; or, if the acquisition will not result in risk reduction in the operations of the company, then, it is argued that the material base of a control premium does not exist.

Appraisal Foundation Working Group-3 issued its initial recommendations on control value in 2013 in a detailed communique that included specific areas of potential value that would contribute to a positive control premium in merger and acquisition transactions.²⁵ The Report made a very critical observation on one of the fundamental drivers of value that underlie control premium: command over management to undertake certain corporate actions that would justify control value. After citing close to 20 types of specific corporate actions, the Report came to the conclusion that having sheer control over management prerogatives does not automatically yield a “market participant value.” The required condition here is that if such actions would result in enhanced cash flows, or reduced risks, or lower cost of capital or create working capital related efficiencies, than the economic benefits of these actions would likely transfer into control value for the market participant.

3. AN OVERVIEW OF METHODS OF CALCULATING CONTROL VALUE

3.1. Zero Control Value Argument

In the 1990s, scholars like Nath, Cornell and others argued that control value does not inherently carry a value and, therefore, does not constitute a relevant factor in corporate valuations.²⁶ Nath was quite vocal in his argument that control prerogatives would apply in the post-transaction period with the introduction of a new management, new operational capacities and new capital structures and so on. As such, acquisition price of a corporation should not include any additional benefits to the seller. On the other hand, if the existing management structure were in a position to affect the necessary improvements already, rendering a greater

²³ Ibid., PURSEL, p.4

²⁴ “Market Participant Acquisition Premiums,” VCR Alert, November 2013.

²⁵ Fishman, Jay E. (2013), “The Measurement and Application of Market Participant Acquisition Premiums,” Appraisal Foundation Working Group-3 Discussion Draft, April 16, 2013.

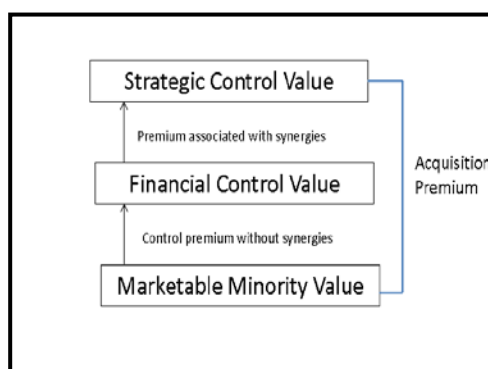
²⁶ Nath, Eric (1990), “Control premiums and minority interest discounts in private companies,” Business Valuation Review, 9, 1990: p.39-46; Nath, Eric (1994), “A Tale of Two Markets,” Business Valuation Review, 13: 107-112; Cornell, Bradford, (1992), Corporate Valuation, Business One Irwin, USA: New York.

valuation for the company, then there would surely be investors in the market to note this potential and make the company a take-over target. This possibility was all the more relevant in the case of the public companies. However, the market observation indicated that only a fraction of the public companies in the market were subject to friendly or hostile take-over bids, a sign of zero or close-to-zero differential between the “fair market value” and “fair value” of the company, i.e. control value.

3.2. “Levels of Value” Concept

Mercer in 2007 and Pratt in 2008 observed that “corporate value” is a sufficiently complicated concept that it would be best grasped and analyzed when broken into its relevant components and studied in detailed based on respective foundations of each component. A model is most powerful if it can depict an otherwise complicated scheme in simple terms. Mercer and Pratt introduced the concept of “marketable minority value” as the base value of any given economic and suggested to treat overall corporate value in three levels: a) marketable minority level, b) financial control level and c) strategic control level.²⁷ Following illustration is a simplified version of the “Levels of Value” approach to identifying and calculating control value.

Figure 1
Levels of Value



It is depicted here that the “base” value of a corporation is the implied value of the operational and organizational sources and activities of the as and how they exist presently and available for minority shareholders in the market or privately, whichever the case may be. One level up is a management-dependent level, often called, “bad management” level where a new management can be introduced to the company by the controlling shareholders for the enhancement of the overall financial performance of the company. Top level implies a different dimension of value, “synergic value,” that can be achieved from internally but, more importantly, also from outside the corporation that controlling shareholders would be able to introduce or facilitate²⁸. More detailed applications of Levels of Value approach is examined in the coming sections where numeric examples are considered related control value in corporations.

3.3. Conditional Acceptance of Positive Control Value

It was Nath (1990) who argued earlier that control should not yield any positive value in corporate valuations. About twenty years later, Nath, in a commentary article he prepared on Best Practices in Control Premiums, stated that positive values for control are a part of daily life and can indeed command positive values.²⁹ He observes that although premiums for control are not technically justified and do not rest on empirically sound

²⁷ Mercer, Christopher, Travis, Harms W. (2007), *Business Valuation: An Integrated Theory*, 2nd ed., USA: Wiley, New York; Pratt, Shannon (2008), *Valuing a Business*, 5th edition, USA: McGraw Hill, New York.

²⁸ Cornell, Bradford (2013), Guideline Public Company Valuation and Control Premiums: An Economic Analysis, p. 3-4; available at: <http://people.hss.caltech.edu/~bcornell/PUBLICATIONS/2013%20Cornell%20-%20Control%20Premiums.pdf>

²⁹ Nath, Eric W. (2011), “Best Practices Regarding Control Premiums; Comments regarding the Appraisal Foundation’s White Paper on Control Premiums,” *Journal of Business Valuation* 2011:2; p.6.

and proven grounds, premiums for control shares or controlling blocks are, nevertheless, continue to be paid in the market.

He, then, asks the question, Why? and brings three possible answers to his own question: First, he asserts that one can justifiably talk about a premium in cases where expected growth rate is, for instance, 10-15 % over the next five years while the price offered today corresponds to a 30 % yield on a “bird-in-the-hand” basis. Yes, there is a certain difference in yield which exceeds the currently available value of the asset in question; enabling seller to realize her investment at a higher yield and sooner than expected. This difference, Nath suggests, is actually an “acquisition” premium on the whole value of the transaction.³⁰ He mentions in his analysis two other possible cases where payment of a certain premium may be justified. First case is a rather mechanistic situation where supply and demand dynamics in the market drives prices upwards and a certain positive price differential may naturally emerge as sellers strive to maximize the exit value of their holdings. Second case entails a rather psychological situation where the buyer as a potential controlling party makes a bid that would be expected to be high enough to get the consensus of the minority shareholders to ratify the new shareholding structure.³¹

In summary, Nath tells us that positive price differences between marketable minority value and the transaction value (acquisition premium) may and often times does emerge but there simply does not exist sufficient empirical proof to attribute this margin only to the control factor.

3.4. Control Value as a Function of Change of Management

Damodaran makes a case that control of the company would command a value in itself so long as control would translate into running the company differently and better than it is run presently. As such, he observes that the underlying factor in control value is essentially a question of management of the company’s fundamentals. Control value, therefore, is a function of the majority shareholder’s capacity to change the management of the company and the probability that she would successfully do it.³² Note here that Damodaran’s approach to estimating control value rests on two elements: 1) Actual change of management, itself, and, 2) the probability that such “change of guard” would actually materialize.

First, we look at how the actual change of management, itself, would effect the value of control, if any. As noted in Section I of this paper, Damodaran defines the current value of a company as the *status quo value* of the company. Status quo value implies that the company will continue to be run by the same management, employing the same supply and production schemes, with the same capital structure as the company rides the market conditions with the same corporate policies. In the second stage, he moves to define *optimum value* of the company, assuming that a meaningful management change is realized in the company, thereby, changing the fundamentals of the company drastically. In the final stage, he looks at the probability that such meaningful can and would be achieved by the new shareholder who is expecting to acquire the control shares of the company. As such, the difference between the status quo value and the optimum value gives us the control value of the company.

Figure 2, below, denotes the Status Quo Value of SAP Company. At the status quo level, the company has total assets of 31,615, total equity of 34,656, return on capital of 19.93% with share value of EUR 106,12 per share. At the status quo level, the Company has a weighted average cost of capital (COC) of 8.68 % and a debt ratio of 14%. Moreover, the Company has a cost of equity of 8.77 % and cost of debt of 2.39 %. In terms of its operating performance, the Company is performing better than its peers in the market. However, a detailed study of the capital structure of the Company indicates to a very conservative financing policy where the finance managers appear to be under-utilizing the available sources of alternative financing to carry out the same level of operations in the market.³³

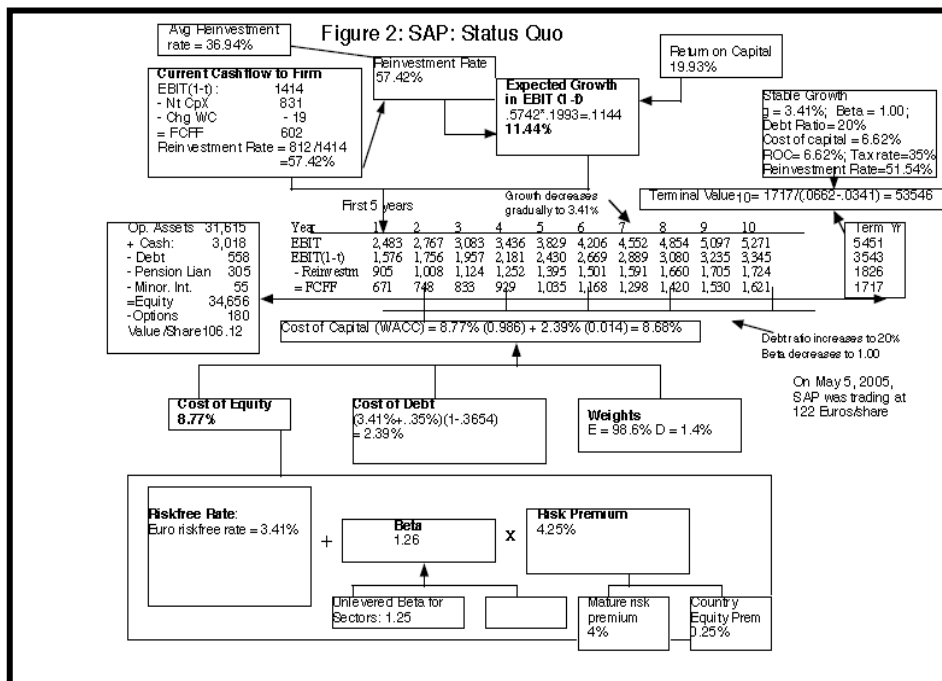
³⁰ Ibid.

³¹ Ibid., p.7-8.

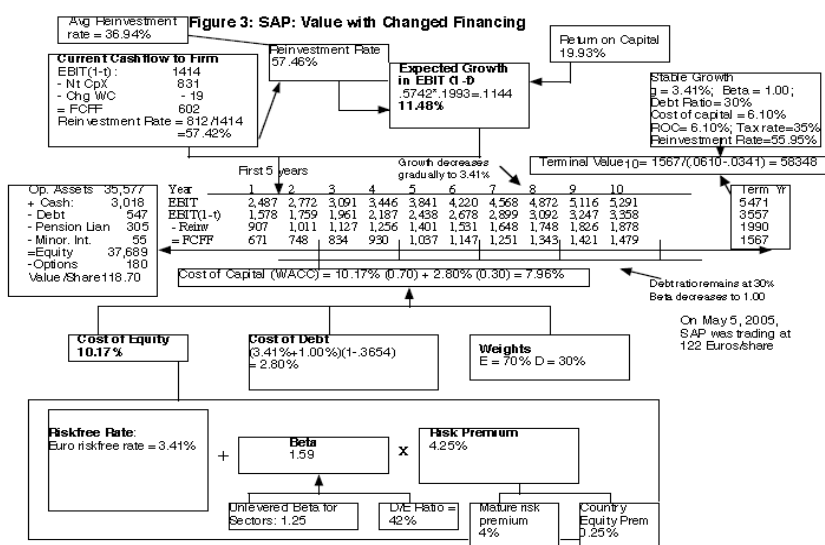
³² Ibid., DAMODARAN, p. 3 and p.42-46.

³³ Ibid., p. 18-21.

In Figure 3, below, we are looking at the Optimum Value of the Company whereby the capital structure of the Company would be adjusted to its optimum level without any changes in the operational and organizational areas. In an alternative financial structure, available instruments and terms and conditions dictate an optimum debt ratio of 30 %, up from 14% at the status quo level with a cost of debt of 2.8%. This adjustment, alone, reduces the WACC of the company to 7.96% from 8.68 %. This appears to be a small change in finance costs in the Company but the under the Optimum Value scenario, the equity value of the Company increases to 37,689 up from 34,656. Consequently, the fair value of the shares goes from EUR 106.12 per share to EUR 118.70. This increase amounts to an increase of EUR 12.58 per share, in other words, translating into a Control Share Premium of approximately 12 % should such management change is realized in the Company by a controlling shareholder or controlling block of shares.



Source: DAMODARAN (2005)



Source: DAMODARAN (2005)

Second, we can look at how the probably of management change actually happening would effect control premium. Damodaran observes that probability of management change would be different across a distribution of diferent companies and different markets. Probability of change of management will be positively correlated to the strength of the shareholders and the effectiveness of the corporate governance structures in each individual firm. Probability of change of management, in itself, will change along with changes in the legal environment, market developments and shifts in investor behaviour and preferences through time.³⁴ However, the fact that change of management and the probability of it to happen will continue to offer an important measure of control value in relevant cases of corporate actions. Table 2, below, gives the changes in equity value and price/share value of Blockbusters Company before and after a strong push by the controlling shareholders in 2005.³⁵

Table 2:Blockbusters Company Change of Equity Value and P/S Value

	Value of Equity	Value per share
Status Quo	\$ 955 million	\$ 5.13 per share
Optimally managed	\$2,323 million	\$12.47 per share

The stock was trading at roughly USD 8.20 per share at the status quo level and started to trade at USD 9.50 after the announcement of the actions to achieve optimum management level by the shareholders. Regarding effect of probability of management change (P) actually happening and its effect on control value, we can use the following formula:

- a) $V/s_m = V/s_{sq} + P * (V/s_{om} - V/s_{sq})$ where:
- V/s_m is the Market Value per share,
 - V/s_{sq} is the Value per share at the status quo level,
 - P is the implied probability of management change, actually happening,
- and,

³⁴ Ibid., p. 48-50.

³⁵ Ibid.,p.50.

V/s_{om} is Value per share at the optimally managed level

Consequently, the implied probability (P) that the market was attaching to a change in the value of the company BEFORE the control shareholder move is:

$$\begin{aligned} \text{b) } 8.20 &= 5.13 + P * (12.47 - 5.13) \\ P &= (8.20 - 5.13) / (12.47 - 5.13) \\ P &= 41.8 \% \end{aligned}$$

whereas, the implied probability (P) that the market was attaching to a change in the value of the company AFTER the control shareholder move is:

$$\begin{aligned} \text{c) } 9.50 &= 5.13 + P * (12.47 - 5.13) \\ P &= (9.50 - 5.13) / (12.47 - 5.13) \\ P &= 59.5 \% \end{aligned}$$

What can we deduce from this relationship? It is clear in this case, the market is willing to pay a higher price for the company, indicating a higher level of belief that a management change will actually take place, carrying the company value closer to its optimum value level. Under the circumstances, the difference in marketable minority value corresponds to a 15.9 % improvement. The value of control premium? That would certainly be another way of classifying this appreciation in share value.

Another version of the calculation of control value is based on differences in voting rights. Following is an example of how voting power, as another class of control right, would make a difference in share value vis a vis the non-voting shares, preference shares and the like.

To value voting and non-voting shares, we will consider Embraer, the Brazilian aerospace company. As is typical of most Brazilian companies, the company has common (voting) shares and preferred (non-voting shares).

We valued the company twice, first under the status quo and next under optimal management. With existing management in place, we estimated a value of 12.5 billion \$R for the equity; this was based upon the assumption that the company would continue to maintain its conservative (low debt) financing policy and high returns on investments (albeit with a low reinvestment rate) at least for the near term.

We then revalued the firm at 14.7 billion \$R, assuming that the firm would be more aggressive both in its use of debt and in its reinvestment policy.

There are 242.5 million voting shares and 476.7 non-voting shares in the company and the probability of management change is relatively low, partly because the bulk of the voting shares are held by insiders and partly because the Brazilian government has significant influence in the company.

Assuming a probability of 20% that management will change, we estimated the value per non-voting and voting share:

$$\begin{aligned} \text{Value per non-voting share} &= \text{Status Quo Value} / (\# \text{ voting shares} + \# \text{ non-voting shares}) \\ &= 12,500 / (242.5 + 476.7) = 17.38 \text{ $R/ share} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Value per voting share} &= \text{Status Quo value/sh} + \text{Probability of management change} * (\text{Optimal value} - \text{Status Quo Value}) \\ &= 17.38 + 0.2 * (14,700 - 12,500) / 242.5 = 19.19 \text{ $R/share} \end{aligned}$$

With our assumptions, the voting shares should trade at a premium of 10.4% over the non-voting shares.

If the probability of management change increases, we would expect the premium to increase.

Source: DAMODARAN (2005), p. 55.

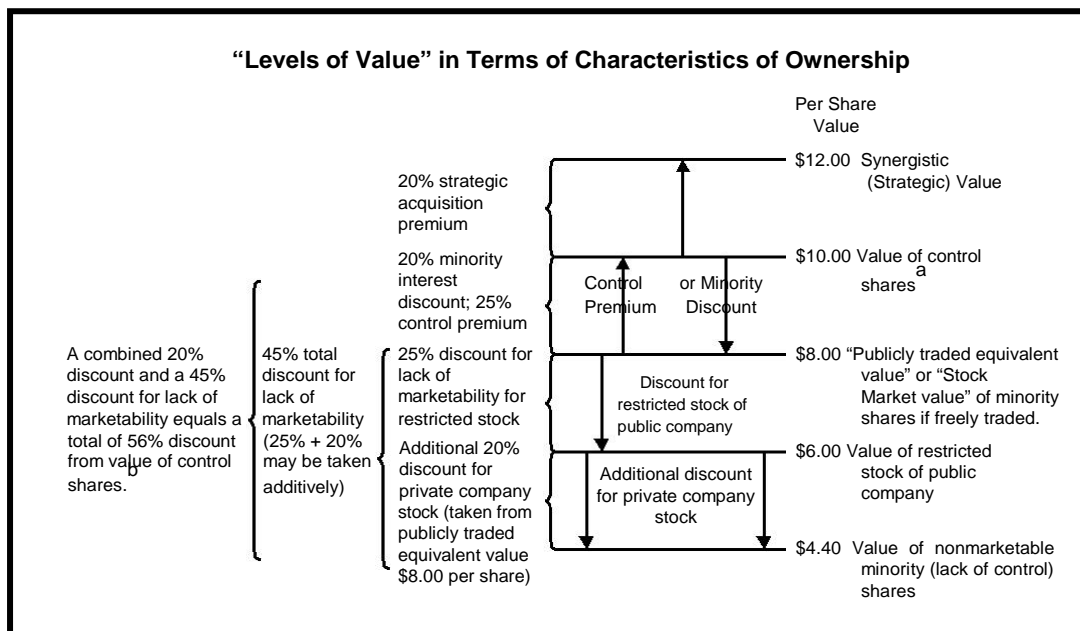
3.5. Control Premium and Characteristics of Ownership

We had already discussed a simplified version of Nath’s approach to “Levels of Value” concept in determining if control value existed at all, and, if did, at what exact level of value it would be appropriate to study it. Pratt, in his study of business valuation, suggests that levels of value could be segmented into its components with respect to characteristics of ownership in a corporation.³⁶ He, then, looks at various sources of value in terms of not premiums, only, but discounts, also. Finally, he reaches a progressive system of “value ladder” as it effects the interests of different classes of owners in the company. Figure 4, below, provides a summary of the “value ladder” in building up enterprise level value and where and how premiums and discounts affect overall corporate value.

In this analysis, Pratt is providing a summary of several concepts in one caption. He is making a distinction between minority shares vs. control shares which is the main subject-matter of this paper. He also makes a reference to marketability and non-marketability of shares. He looks at levels of value in terms of strategic vs. non-strategic shares and, finally, in terms of controlling vs. non-controlling shares.

Based on the above hypothetical example, Pratt observes that control value corresponds to the difference between marketable value of shares (status quo value, base value) and the optimally managed value of shares. What is distinctly different from other approaches is that Pratt differentiates control value from synergistic value and treats synergistic value outside the definition of control value. This is a unique in the relevant literature where we observe in our review of various approaches a completely opposite treatment synergistic value. How is the value of control premium or of the synergistic value or the two combined calculated? Proponents of Levels of Value concept address this question in three areas: Income Approach, Market Approach and Asset-based Valuation Approach, through deployment of DCF, CAPM, mark-to-market and similar techniques as and where they may apply based on the merits of each case in question³⁷.

Figure 4: Levels of Value in terms of Characteristics of Ownership



³⁶ Ibid., PRATT, p. 4-6

³⁷ Ibid., p. 8-10.

Source: PRATT (2009), p.5.

Notes:

a Control shares in a privately held company may also be subject to some discount for lack of marketability, but usually not nearly as much as minority shares.

b Minority and marketability discounts normally are multiplicative rather than additive. That is, they are taken in sequence:

\$10.00	Control Value
- 2.00	Less: Minority interest discount (.20 x \$10.00)
	Marketable minority value
- 3.60	Less lack of Marketability discount (.45 x \$8.00)
\$ 4.40	Per share value of non-marketable minority shares

3.6. Private Benefits of Control Argument

Private Benefits of Control (PBC) are defined simply as “benefits not available to minority shareholders.”³⁸ These are benefits that entail transfer of value from minority package owners to owners of a controlling package through extra benefits or conveniences to the managing board, concluding contracts with extra-market terms, overpaying of services rendered by certain service provider and the like. Sepe also observes that PBC need not necessarily include terms that are detrimental the interests of minority shareholders. Certain synergistic actions that control owners have the capacity to effect can contribute to increase in overall corporate value without hampering the position of minority owners. These actions may include realization of value-creating business opportunities that were otherwise not possible or preferred without the input of control owners.

Coates defines PBC as follows: “...all benefits derived by the shareholder disposing of a control package and which are not shared with minority shareholders adequately to their share in the ownership structure”.³⁹ He distinguishes PBC in three categories as; 1) “bad” benefits of control. Control owner actions in paying of excessive remunerations, assigning of different type bonuses related with a function performed, transferring benefits from the company through so called self-dealing transactions, excessive aversion to risk, making suboptimal strategic or operational decisions aiming at satisfying of personal interests of the shareholders disposing of a control package. These actions not only results in transfer of value from minority owners but lowers the overall valuation of the company with accompanying social costs, also. 2) “good” benefits of control. Control owner actions that do not directly effect the operating activities of the firm but, while providing not necessarily financial benefits for the control owner, enhance corporate value at the “strategic” level. 3) “inherent” benefits of control. Actions that Control owners take by virtue of their control position in the natural flow of business such as enjoying autonomy and right to conclusive action in exchange for costs on the overall corporation like lower expected rate of returns and the like.

3.6.1. Calculating Private Benefits of Control

A very difficult task, indeed, for all the ambiguities and complexities the concept inherently imply in the practical world. In this paper, we examine the question of calculating the value of private benefits in three main sections: i) Functional Structure of Ownership Structure and the Size of Perquisites, ii) Transfer of Perquisite Values, and, iii) Level of Calculation.

i) Functional Structure of Ownership Structure and the Size of Perquisites

Dick and Zingales develop a theoretical framework for calculating PBC based on the definition of the term that is quite in line with other referenced definitions in this paper. They note that private benefits of control are frequently defined as the “psychic” value some shareholders attribute to simply being in control. Although they view this definition as relevant a definition as any other, they point to perquisites that are enjoyed by control owners as, if not the most important, but one of the main base of private benefits of control.⁴⁰ Their

³⁸ Sepe, S.M. (2010), “*Private Sale of Corporate Control: Why the European Mandatory Bid Rule is Inefficient*,” Arizona Legal Studies Discussion Paper No. 10-29. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1086321>

³⁹ Coates, J.C., *Ownership, takeovers and EU law: how contestable should EU corporations be?*; The Harvard John M.

Olin Discussion Paper Series: http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/, Discussion Paper No. 450, 12/2003, ISSN 1045-6333

⁴⁰ Dick, Alexander, Zingales, Luigi (2002), “Private Benefits of Control: An International Comparison, p. 1-2; available at <https://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/8711.html>

definition of private benefits of control is basically the net present of the opportunities and perquisites that are enjoyed by a shareholder or group of shareholders that minority shareholders cannot benefit from.

Having reached this conclusion, Dick and Zingales make two general observations that, to our understanding, are very critical to note in arriving a sound understanding of the value of private benefits of control in corporations.⁴¹ One, is that private benefits of control do not always represent positive values but it may sometimes imply additional costs to the control owner. Second, is that private benefits of control do not always render inefficiencies on minority owners but often facilitate value-creating transactions, too, making otherwise neglected or impossible operational and strategic transactions into the realm of the corporations. These two observations are in line with the other definitions and findings that are referred to in other sections of this paper and help us substantially conceptualize the relevant space of thinking in this topic.

Examining the theoretical method that Dick and Zingales introduces, the methodology in the following Box 1 is one of the empirical approaches that we can employ in estimating the value of control premium in related corporate transactions.⁴²

Let λ , on the interval $[0,1]$, be the bargaining power of the controlling shareholder selling out, $B_{s,b}$ the level of private benefits extracted by the seller (buyer), and $Y_{b,s}$ the level of security benefits generated by the seller (buyer), then the price P paid for a controlling block of shares with cashflow rights, on the interval $[0,1]$ corresponds to the value transferred to the "buyer" of control stake by the "seller" of the current control owner at the extent of their respective bargaining powers with each other as expressed in cash value.

Expressed in different terms, control value premium, P , is the difference in buying and selling value of the private benefits enjoyed by the control owner either a) as adjusted to the value of the cashflow rights on the underlying security interest or b) as adjusted to market imperfections as denoted below.

Box 1: Calculating the estimated Control Value

⁴¹ Ibid., p.5-8.

⁴² Ibid., p.9-14.

$$(1) \quad P = \lambda(B_b + \alpha Y_b) + (1 - \lambda)(B_s + \alpha Y_s)$$

and the per share price of the controlling block equals

$$(2) \quad \frac{P}{\alpha} = \frac{\lambda B_b + (1 - \lambda)B_s}{\alpha} + \lambda Y_b + (1 - \lambda)Y_s$$

To compute the control premium Barclay and Holderness (1989) subtract from (2) the price prevailing in the market after the announcement that control has changed hands, which should equal to Y_b . Thus, they obtain

$$(3) \quad \frac{\lambda B_b + (1 - \lambda)B_s}{\alpha} - (1 - \lambda)(Y_b - Y_s).$$

They then multiply this price difference by the size of the controlling block α . Hence, their estimate of private benefits of control

$$(4) \quad \hat{B} = \lambda B_b + (1 - \lambda)B_s - \alpha(1 - \lambda)(Y_b - Y_s).$$

The private benefits of control are estimated as the difference between the price paid for the controlling block and the price paid for the non-controlling block.

of the private benefits of control the buyer expects to enjoy. When the market is not perfectly competitive, \hat{B} represents a weighted average of the private benefits of the seller and those of the buyer, adjusted for the difference in their security value.

To grasp the sense of this correction, let us consider the extreme situation where the buyer has all the

bargaining power and thus buys the controlling block at the seller reservation value $(\frac{P}{\alpha} = \frac{B_s}{\alpha} + Y_s)$. In such a

In such a case the proper adjustment factor would be the market price before the announcement of the change in control.

As a result, \hat{B} calculated as in (4) will tend to underestimate the average private benefits of control enjoyed by the controlling party whenever $Y_b > Y_s$. Hence, the need for a correction.

Source: DICK and ZINGALES(2002) p.9-11.

This method serves as a sound basis for analyzing the levels and direction of control share premium in the public market. It provides sound and practical approximations on markets, sectors or groups of companies with periodic and consistent disclosure of relevant data to derive reliable conclusions on public market developments. Regarding the application of this model, it is all the more difficult to obtain consistent and quality data on private benefits of control on an industry level approach. In private market transactions, each case needs to be treated on its own merits. Public market comparables, on the other, might serve as rough comparables in reaching final price levels.

ii) Transfer of Perquisite Values

Of all the motives and classifications of private benefits of control, value of perquisites remains the area that is measurable and verifiable in determining the extent and size of control share premiums in corporate finance transactions. Barenbaum and Schubert argue that perquisites have an impact on control benefits in two ways.⁴³ First, the size of perquisite flows directly contributes to the value control premiums. Second, control premiums are relevant only to the extent monetary flows can be diverted to control owners from minority interests.

As such, one method of calculating control premiums is to look into the proportionate monetary interests of minority owners that will be the basis of control premiums to be transferred to control block owners in the company. One important point here is that the "yield" of control value is inversely correlated with the percentage ownership in a company. Very simply put: let us assume that the total annual value of control benefits amounts to USD 100.000. A control owner with 90% shareholding position would be extracting USD 10.000 of control benefits in a year. Alternatively, an 80% shareholding position would yield USD 20.000 in control benefits, a 100% increase in yield against 11 % lower ownership in the company.

Measurement of control premiums can be divided according to pro-rata ownership in a standard DCF model as the following:

$$\frac{P * (1 + g)}{k - g} = \frac{P * m * (1 + g)}{k - g} + \frac{P * (1 - m) * (1 + g)}{k - g}$$

where: P = dollar value of the total control benefits in the company
 m = percentage shareholding position of the minority shareholder(s)
 g = constant rate of growth of control benefits
 k = required rate of return

This formula expresses the two components of the total value of control benefits as the following:

$$\text{Total Value of Perquisites} = \text{Minority Share of Perquisites} + \text{Majority Share of Perquisites}$$

As Control Benefits are an expression of marketable minority benefits, Control Premium is calculated as:

$$CP = \frac{P * m * (1 + g)}{k - g}$$

⁴³ Schubert, Walt, Barenbaum, Les, ("Control Premiums and the Value of the Closely-held Firm," Journal of Small Business Finance, 1: 2; p. 157; available at <http://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol1/iss2/5>

To give a numeric example: let us suppose that the company has an after-tax income of USD 100.000 in a given year where there is a 75% control owner. A detailed audit of the company reveals that the total value of the perquisites, P , during the year totalled USD 50.000. This amount increases the after-tax profits of the company to USD 150.000. The estimated growth rate of earnings, g , is 5% and the required rate of return, k , is 25%.

Following Barenbaum and Schubert's using of the Gordon Model to value the equity of a company, the value of the company's total equity, V_t is calculated as the following:

$$1) \quad V_t = (150.000 * 1 * (1+.05)) / (.25-.05)$$

$$V_t = 787,500$$

However, due to perquisites that accrued to the account the control owners, this value does not accrue the accounts of by the control owners and minority owners proportionately. Control owners receive an extra 65,625 coming from perquisite value in addition to their pro-rata value from the total equity value of the company. The value of the total control benefits that accrue pro-rata to the account of minority owners, $V_{p,m}$ who do not benefit from is calculated below:

$$2) \quad V_{p,m} = (50.000 * .25 * (1+.05)) / (.25+.05)$$

$$V_{p,m} = 65,625$$

This means that the shreholders, receiving their share of equity value as 590,625 for control owners and 196,875 for minority interests, respectively, the allocation of value under the control share value becomes, 656,250 (590,625 + 65,625) for control owners and 131,250 (196,875 – 65,625) for the minority interests, respectively. This result indicates to a control benefit premium of about 11 % for the majority shareholders as it corresponds to a minority discount of about 33 % for the minority shareholders based on marketable minority valuation of the company in calculation 1, above.

ii.i) Calculating Point of Indifference (Z) between Perquisites and Reinvestment Decisions

Schubert and Barenbaum raise an important question here. They, like do the other observers, try to understand how the preferences of control owners would be effected should the company be able to reinvest the perquisites with higher returns in other uses instead of accruing them to their own accounts. This is a perfectly justified question in grasping the degree of significance control benefits imply with respect to other alternative areas of use of available ccash flows in the company⁴⁴. They apply a simple model to determine the yield of control benefits in comparison with the return on investments into alternative uses as the following:

$$z = \frac{(1 + r)}{(1 - m)} - 1$$

where: z = breakeven rate where the investor is indifferent between perquisites and reinvestment of earnings.

r = rate of return on funds invested outside the firm by the controlling shareholder.

m = minority share of ownership.

Put in an example;

⁴⁴ Ibid., p. 158-159

- 1) if $m=0$, meaning that 100% of the company is owned by the same shareholder or group of shareholders, then, available cash flow can be placed in any investment where r would yield the highest returns.
- 2) Where $m > 0$, meaning, there are indeed minority shareholders in the company, it is almost certain that the control owners will prefer to receive perquisites instead of placing funds in other uses, including dividends. Numerically stated, let us assume that Company A is owned 75 % (1-m) by a one shareholding group, and the alternative rates of returns for funds in the market 15 % (r). What would be the break-even yield of control benefits for the control owners to be indifferent between accruing perquisites and placements outside the company? Solving the equation for the given values, we get:

$$Z = ((1 + .15) / (1 - .25)) - 1$$

$$Z = 53.3 \%$$

Meaning, perquisites would earn for the control owners 3.5X what can be earned in placements outside the company.

iii) Level of Calculation

We have looked at various methods of estimating and/or calculating control benefits as they would effect the company valuations. At this point it is important to look at the question of level of calculation. Here, we are mainly looking at two levels; 1) Equity Level and 2) Enterprise Level.

All the arguments and observations we have looked, so far, address control benefits as sources of cashflow that a given group of shareholders receive but others do not within the realm of actual operations of the company. These benefits either derive from cost-savings in financial activities or synergetic moves in marketing and sales operations or management efficiencies in daily business conduct or direct transfers of benefits from internal cashflows through preferential actions in favor of control owners and so on as they are reflected on the equity value of respective shareholders.

In other words, control benefits stem not from actions that not related to and specific to equity holdings of owners but from actions taken in the operational activities of the firm. Control Benefits originate from and reflect operational structure of a company. Therefore, it is only natural that control benefits are calculated at the Enterprise Level where they are created and not at the Equity Level where they are consumed.

Travis Harms of Mercer Capital looks at the question of level of calculating control premiums in a recent corporate presentation.⁴⁵ Harms observes that quantification of economic benefits of control focuses on operational factors like cash-flow enhancing and risk-reducing activities of the companies. He concludes, therefore, that Enterprise Level calculations of control benefits would be more consistent with the underlying factors, influencing the premiums. Following is a numeric example of how calculation of premiums would compare based on level of calculation:

	<u>Marketable</u>	<u>Fair Value</u>
	<u>Non-controlling</u>	
Enterprise Value	\$4,715	\$6,354
Interest-Bearing Debt	1,716	1,716
Equity Value	\$2,999	\$4,638
Shares Outstanding	300.0	300.0
Fair Value per Share	\$10.00	\$15.46
MPAP (Equity)		54.6%
MPAP (Enterprise Value)		34.7%

Source: HARMS (2015)

⁴⁵ Harms, Travis W. (2015), "The Market Participant Acquisition Premium," 2015 OIV International Business Valuation Conference, Milan, Italy, January 19, 2015, p.20-21. Available at <http://www.forumtools.biz/oiv/upload/TravisHarmsOIVPresentation.pdf>

4. Control Share Premium and Turkish Capital Markets

Control Share Premium is “accepted” as an important part of company valuations in Turkish financial markets, also. However, both the legal grounds on which this concept is treated and the available data on how relevant calculations are constructed provide highly limited information to get a sound understanding how Control Share Premiums are calculated in the market. The difference between public markets and private market is a complicating factor as there is even more limited access to transaction details in private market transactions.

Two questions are raised here: 1) Do control premiums exist in Turkish financial markets; 2) When we do get abnormal price differences in transactions which the market refers to as indications of control premiums, are we really measuring control premiums? are we looking at some other indications like over-pricing, miscalculations, the effect of momentarily high liquidity in the market or some other reasons?

Zingales, in his analysis of an international panel of transactions in 1990-2000 that took place in public markets in 39 countries.⁴⁶ Turkey is one of the countries that they examined in this study together with other factors that effected the size and relevance of control premiums that were realized in these markets.

In another study of the Turkish financial markets, we refer to a study that was done by Hekimoğlu and Tanyeri in 2011. They look at a panel of 125 transactions based on the hand-collected data in July 1991-July 2009 and measure cumulative abnormal returns (CAR) on stock market transactions where mergers and acquisitions of block shares were involved. In their analysis, they look at transactions that did not only involve purchase of control shares but already-controlling shares, purchasing new shares and other combinations, also.⁴⁷

Both of these studies answer the first question positively that control share premiums are relevant in Turkish financial markets and they are measurable. Regarding the second question, Dick and Zingales address this issue directly. They look at various estimates for control value in different countries, they look at the nature of the institutional structure in various markets and compare their findings with specific cases to conclude that Yes, the findings that their model estimates correspond to actual control premiums.⁴⁸ Hekimoğlu and Tanyeri, on the other hand, look at CAR values that they get and suggest that abnormal returns do reflect the size of relevant control premiums in the market.⁴⁹

Both studies look at the market from two different perspectives. Therefore, it would be important to examine briefly the two different approaches to have a better understanding of control share premiums that are reflected in the market.

First, let us look at the Dick and Zingales’s analysis of the international data. They look at 412 sample transactions in total. They also look at transactions, involving a 20 percent threshold in actual deals. Finally, they look only at markets where at least 2 qualifying transactions exist. They use the regression method by Barclays and Holderness, as described earlier in this paper, that focuses on price differences between the price paid by the controlling party and the market price.

The block premia is computed by taking the difference between the price per paid for the control block and the exchange price two days after the announcement of the control transaction, dividing it by the exchange price two days after the announcement and multiplying the ratio by the proportion of cash flow rights represented in the controlling block.⁵⁰ Finally they look at Turkish stock market between 1991 – 2000 where the number of listed companies increased from 125 in 1991 to 387 in 2000.⁵¹ In addition to the raw control block premium as percent of firm equity, they look at how the premiums vary based on a number of other variables as the following:

⁴⁶ Ibid., DICK and ZINGALES, p. 13.

⁴⁷ Hekimoğlu, Mert Hakan, Tanyeri, Başak (2011), “*Stock Market Reactions to Mergers of Non-financial Turkish Firms;*” p. 8-9. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1768015

⁴⁸ Ibid., DICK and ZINGALES, p. 21-23.

⁴⁹ Ibid., HEKİMOĞLU and TANYERİ, p. 12-13.

⁵⁰ Ibid., DICK and ZINGALES, p.42.

⁵¹ Ibid., Appendix – Table 2 drawn from Datastream.

Table 3: Block Premium as Percent of Firm Equity

Country	mean	median	standard deviation	minimum	maximum	Number of observations	Number of positive observations
Turkey	0.30	0.09	0.55	-0.03	1.41	6	5
average/number	0.14	0.11	0.18	-0.04	0.48	412	300

Source: DICK and ZINGALES (2001), p.45

According to Table 3, a total of 6 transactions were identified that involved a price difference between the announced price of acquisition and the market price. In one of these cases, a negative premium was observed. On the others, the average control premium was estimated as 30 % over the equity value of the targeted companies in the group while the median value for control premium was estimated as 9 %. Looking at the overall data in this analysis, the mean was 14 % while the median premium 11 %. During this period the highest average premium was measured as 65 % for Brazil and the lowest as 2 % in most of the OECD members.

Table 4: Block Premium as Percent of Firm Equity

Independent Variables	Dependent Variable: Block premium							
	(1)	(2)	(3)	(4)				
Buyer's proportion of change in security value		-0.368*	(0.211)	-0.356*	(0.211)	-0.353*	(0.210)	
Stake greater than 50%				0.096***	(0.037)	0.096**	(0.038)	
Another large shareholder				0.043	(0.042)	0.024	(0.039)	
Financial distress in selling firm				-0.055**	(0.027)	-0.047*	(0.027)	
Sold through new share issue				0.036	(0.053)	0.027	(0.054)	
Buyer is foreign				0.064*	(0.033)	0.060*	(0.034)	
Buyer individual or private						-0.035	(0.026)	
Buyer government						-0.010	(0.043)	
Buyer subsidiary						0.000	(0.043)	
Buyer dispersed or unknown						-0.038	(0.041)	
Seller Individual						0.014	(0.029)	
Seller government						0.000	(0.102)	
Seller unknown						0.019	(0.030)	
Fixed assets as percent of total						-0.087	(0.058)	
Industry-Agriculture, Forestry, Fishing						-0.023	(0.049)	
Industry-Mining						-0.066	(0.062)	
Industry-Construction						-0.030	(0.041)	
Industry- Transportation & utilities						0.057	(0.030)	
Industry-Wholesale Trade						0.048*	(0.038)	
Industry- Retail Trade						-0.042	(0.052)	
Industry-Finance, Insurance, Real Est.						0.061	(0.043)	
Industry-Services						-0.013	(0.035)	
Turkey	0.305	(0.214)	0.304	(0.196)	0.204	(0.205)	0.253	(0.222)
Number of observations		412		412		412		412
R-squared		0.382		0.394		0.424		0.449

Source: DICK and ZINGALES (2001), p.47

Column 1 is the block premium as the dependent variable, Column (2) is the buyer's proportion of the difference in security value between the buyer and seller. Column (3) is several deal characteristics: whether it is a majority block, whether there is another large shareholder, whether the firm is in financial distress, whether the block was created by issuing new shares, and whether the buyer is foreigner. Column (4) is several industry and seller/buyer characteristics: identity of the buyer (individual, government, subsidiary, dispersed), identity of the seller (individual, government, unknown), 2-SIC code industry dummies, and the proportion of fixed to total assets.

Regarding the analysis by Hekimoğlu and Tanyeri, their methodology was based on event-analysis. The observation period was composed of two main components: estimation period which between $t = -282$ and -30 and event period which is between $t = -30$ and $+30$ where $t = 0$ was the day of the announcement of the transaction. Within this 312-day period, they look at a 3-day Cumulative Abnormal Returns calculation which

reflected the value of any relevant control variable. Table 5 below give the results of the regression they conducted with the variation of control premiums that were observed in the sample data.

According to Table 5, Turkish stock markets commanded approximately 9 to 11 % premiums for merger transactions that were completed in 3-day, 7-day or 11-day event windows, meaning 1, 3 and 5 days before and after announcement day ($t = 0$). The authors point out that these values are significantly lower than values observed in America and in Europe for the same event windows in different observation period. Taking, for example, the 3-day event period, the U.S. markets show 16 to 23 % premiums while European markets have values in the range of 5 to 13 %.⁵²

They presume that the lower values in Turkish markets may reflect the characteristics of relatively less developed regulatory environments where leakage of information well before announcement dates may shave off the effects of announcements. Another reason may be the effect of the duration and procedural characteristics of regulatory processes that vary from one country to the other. One other factor may certainly be the ambiguity of the exact day of announcement, differences between official announcements and media coverage and so on.

Table 5: Cumulative Abnormal Returns

	3-day [-1, +1]	7-day [-3, +3]	11-day [-5, +5]	# of Transactions
Total Panel	4,88***	5,94***	5,63***	125
Mergers				
Positive	8,56***	10,17***	9,82***	52
Negative	2,25***	2,93**	2,65*	73
Difference	6,31***	7,24***	7,17**	
Completed Transactions				
Positive	6,08***	7,65***	8,00***	83
Negative	2,5**	2,56	0,97	42
Difference	3,58*	5,09**	7,03**	
Completed Mergers				
Positive	8,93***	10,96***	10,87***	42
Negative	2,83***	3,4***	2,99**	83
Difference	6,1***	7,56**	7,88**	

Source: HEKİMOĞLU, TANYERİ (2013), p. 13-14

The significance of results were tested; ***, **, and * represents statistical significance of 1 percent, 5 percent and 10 percent, respectively.

5. CONCLUSION

This paper has introduced a conceptual overview of the question of control share premiums that constitute an important dimension in corporate valuations. We have also looked briefly at two relatively comprehensive studies that examine the size of control premiums that were relevant at given time intervals in Turkish financial markets. Finally, we have looked at various methods that serve basis for the calculation of control premiums in merger and acquisition transactions in the market. Based on the theoretical arguments on the nature of "control value" and the observations we have noted in related empirical studies, we can summarize our conclusions in three main categories.

First of all, the legal basis of control value and the use of it by the controlling shareholders must be based on clear legal grounds. As noted in this paper, control means power and power means the capacity to compel others to actions on or compliance with decisions which others may or may not necessarily wish to undertake on their own will. As such, the creation and exercise of control value is essentially a legal question. We refer,

⁵² Ibid., HEKİMOĞLU and TANYERİ, p. 5.

in this paper, specific exemplary cases that trace the historic development of the legal doctrine that has shaped the meaning and the application of control value in relatively developed markets.

Consequently, we note that a) control value is essentially extraction of corporate value from other shareholders and transferring it to controlling part(ies)y; b) control value does not always imply positive incentives for the controlling part(ies)y, therefore, raises issues on additional legal and financial responsibilities and questions of burden sharing; c) control value must be related to cashflow enhancing and/or risk mitigating actions by the controlling part(ies)y and must be documented clearly and firmly, not only in financial terms but also on firm legal grounds.

Secondly, though control value is a critical factor in corporate valuations, it is fundamentally a case-specific factor. There are no commonly accepted percentages or guidelines, so-called no "rule of thumb" that define and govern the application of control values in corporations at a general level. It is also an area of inquiry that is very difficult to pursue academically or otherwise as access to relevant data and information is highly restricted. This is especially true where private market transactions are concerned. As a result, much of the academic work that is done on this topic is mainly confined to available information in public market transactions.

However, as the observations in public markets represent post-facto estimations that are calculated based on already completed transactions, they offer meaningful indications only as comparables in the assessments for new transactions. It is important to highlight here that these estimations do not represent financial attributes, only. Non-financial factors such level of social and political maturity in the respective societies (systemic factors) serve also as important inputs in determining the sizes and applications of control premiums. Last but not the least, regulatory practices bear direct effects on the issue of control premiums. Legislative actions and the structural characteristics of the relevant regulatory environment, especially with respect to protection of minority interests in corporations, act as limiting or relaxing factors on calculating control premiums in these markets.

Thirdly, we must propose a given methodology in calculating control premiums in overall valuation of companies that consider making acquisitions or being acquired themselves. We highlight clearly that the basis of control premiums would need to be stated in cash values and to be extracted from the account of holders of minority interests in the companies and accrued to the account of the controlling part(ies)y. As such, "private benefits of control" approach provides the most meaningful and calculable basis for determining control premiums.

Fundamentally, control premiums originate from operational and financial management of the companies. They also originate from synergistic contributions of the controlling owners at the strategic level. Both levels present adequate and quantifiable data to estimate the cash equivalent of "private benefits of control. Estimated cashflows in this data, discounted at weighted average cost of capital (WACC) of the target company provide for us the present value of private benefits which is equal to the value of control premium in the respective company. Regarding the statement of the control value as percentage value, we argue that the control value be stated as percentage of the enterprise value rather than the equity value (as in, $P_c = V_c / V_E$). Considering that the estimates of control premium levels in market-driven calculations include the effects of "systemic factors," it is useful to compare the calculated control premiums with the estimated premiums in the market (comparables). The final level of premium is, then, determined as a function of the bargaining powers of respective parties to the transactions, i.e. the exchange value of the transaction.

REFERENCES

Primary Sources

American Society of Appraisers, **ASA Business Valuation Standards, BVS-VII**; available at http://www.appraisers.org/docs/default-source/discipline_bv/bv-standards.pdf?sfvrsn=0

Banking Regulatory and Supervision Authority, Financial Markets Report, No. 26, June 2012.

Borsa Istanbul, Annual Report 2014.

Turkish Statistical Institute Data Base

Books

Berle, Adolf A. Means, Gardiner C. (1991), **The Modern Corporation and Private Property**, USA: Transaction Publishers, New Jersey.

Cornell, Bradford (1992), **Corporate Valuation**, Business One Irwin, USA: New York.

Gilson, Ronald, J. and Bernard, S. Black (1995), **The Law and Finance of Corporate Acquisitions**, 2nd ed., Foundation Press, New York.

Mercer, Christopher, Travis, Harms W. (2007), **Business Valuation: An Integrated Theory**, 2nd ed., USA: Wiley, New York

Prattt, Shannon (2008), **Valuing a Business**, 5th edition, USA: McGraw Hill, New York

Articles

Booth, Richard A. (2001), **"Minority Discounts and Control Premiums in Appraisal Proceedings."** October 4, 2001; available at: <http://ssrn.com/abstract=285649>

Coates, J.C., **Ownership, takeovers and EU law: how contestable should EU corporations be?**; The Harvard John M. Olin Discussion Paper Series: http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/, Discussion Paper No. 450, 12/2003, ISSN 1045-6333

Cornell, Bradford (2013), Guideline Public Company Valuation and Control Premiums: An Economic Analysis; available at:

<http://people.hss.caltech.edu/~bcornell/PUBLICATIONS/2013%20Cornell%20-%20Control%20Premiums.pdf>

Damodaran, Ashwath (2005), **"The Value of Control: Implications for Control Premiums, Minority Discounts and Voting Share Differentials;"** available at: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/controlvalue.pdf>

Dick, Alexander, Zingales, Luigi (2002), "Private Benefits of Control: An International Comparison; available at <https://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/8711>

Ernest and Young-Istanbul, Mergers and Acquisitions Report Turkey, 2014.

Fishman, Jay E. (2013), **"The Measurement and Application of Market Participant Acquisition Premiums,"** Appraisal Foundation Working Group-3 Discussion Draft, April 16, 2013.

Harms, Travis W. (2015), **"The Market Participant Acquisition Premium,"** 2015 OIV International Business Valuation Conference, Milan, Italy, January 19, 2015; available at <http://www.forumtools.biz/oiv/upload/TravisHarmsOIVPresentation.pdf>

Hekimoğlu, Mert Hakan, Tanyeri, Başak (2011), **"Stock Market Reactions to Mergers of Non-financial Turkish Firms;"** available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1768015

Matthews, Gilbert (2008) **"Misuse of control premiums in Delaware appraisals,"** Business Valuation Review, 27.

"Market Participant Acquisition Premiums," VCR Alert, November 2013.

Nath, Eric (1990), **"Control premiums and minority interest discounts in private companies,"** Business Valuation Review, 9.

Nath, Eric (1994), **"A Tale of Two Markets,"** Business Valuation Review, 13.

Nath, Eric W. (2011), **"Best Practices Regarding Control Premiums; Comments regarding the Appraisal Foundation's White Paper on Control Premiums,"** Journal of Business Valuation 2011:2.

Sepe, S.M. (2010), **"Private Sale of Corporate Control: Why the European Mandatory Bid Rule is Inefficient,"** Arizona Legal Studies Discussion Paper No. 10-29. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1086321>

Pursel, Brad (2010), **"Control Premiums; Application and Analysis"** Business Valuation Publications LLC, article # 11126, March 2010.

Schubert, Walt, Barenbaum, Les (1991) "Control Premiums and the Value of the Closely-held Firm," **Journal of Small Business Finance**, Vol. 1:2; available at: <http://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol1/iss2/5>



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

SOCIAL CAPITAL AND DIVERSITY MANAGEMENT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118139

Canan Gamze Bal¹, Mehmet Alper Akdemir², Gokcen Avcu³

¹Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, canan_gamze@hotmail.com

²Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, maakdemir06@gmail.com

³Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, tuana_01_123@hotmail.com

ABSTRACT

In association with corporate sustainability, necessity of presence in sustainable actions that are in economic, social, environmental dimensions of business firms that satisfy next generations' needs of goods and service is approved as a common remark. In addition to physical, cultural and intellectual ones, necessity of giving weight to social capital of the company that aims to be sustainable in the social dimension is asserted. Social capital is whole sources that are acquired from social relationships by organizations. Obligatory of managing diversities that are connected with social, cultural, demographic etc. factors of companies that are adopted social capital management is formed. In this aspect, diversity management is ascribed to a key of achievement in global World. Goal of this study is to extensively examine the literature that is associated with social capital management by diversity management point of view and offer a theoretical model to use in future studies.

Keywords: Social capital, diversity management, corporate governance.

JEL Codes: A12, A14, M12, M14, Q01, Z13

SOSYAL SERMAYE VE ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ

ÖZET

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte; gelecek nesillerin de mal ve hizmet ihtiyacını karşılayacak işletmelerin, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda sürdürülebilir faaliyetler içerisinde bulunması gerekliliği yaygın görüş olarak kabul edilmektedir. Sosyal boyutta sürdürülebilir olma amacı güden işletmelerin; fiziksel, kültürel, finansal, entelektüel sermaye ile birlikte "sosyal sermayeye" de önem vermesi gerekliliği savunulmaktadır. Sosyal sermaye, örgütlerin sosyal ilişkilerden elde ettikleri kaynakların tamamıdır. Sosyal sermaye yönetimini benimseyen işletmelerin toplumlara, ülkelere, coğrafyalara, kültürlere, demografik vb. faktörlere bağlı farklılıkları yönetme zorunluluğu oluşmaktadır. Bu açıdan "farklılıkların yönetimi" (çeşitlilik yönetimi), küresel dünyada başarı anahtarlarından biri olarak değer görmektedir. Bu çalışmanın amacı; öncelikle farklılıkların yönetimi bakış açısı ile sosyal sermaye yönetimine ilişkin geniş kapsamlı bir literatür incelemesi yapmak ve gelecek araştırmalarda kullanılmak üzere teorik bir model önermektir. Çalışmada önerilen model; sosyal sermaye ve farklılıkların yönetiminin bir araya gelebileceği; güven, toplum değerleri ve kültür, küreselleşme boyutlarıyla oluşturulmuştur. Araştırmada; kurumların/işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için gerekli olan sosyal sermayenin, farklılıkların yönetimi ile ilişkisini açıklayan bir model ortaya koymak amaçlanmıştır. İlişkilerden beslenen "sosyal sermayenin"; ilişkilerin geliştirilmesindeki önemli bir araç olarak ön plana çıkan "farklılıkların yönetimi" anlayışı ile ilişkisini bulmak isteği, bu konunun araştırılmasını güdüleyen en önemli noktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, farklılıkların yönetimi, çeşitlilik yönetimi, kurumsal sürdürülebilirlik.

JEL Kodları: A12, A14, M12, M14, Q01, Z13.

1. GİRİŞ

Günümüz modern anlayışına ulaşana dek, insan haklarında; Magna Karta Sözleşmesi, Fransız İhtilali, İnsan Hakları Bildirgesi, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi gibi önemli hareketlerle gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte insanın sosyal bir varlık olduğu, insanların eşitliği, ayrımcılığa maruz kalmaması gerektiği ve bu hakların gözetilmesi gerektiği genel bir anlayış olarak saygı görmüştür. Bu gelişim gerçekleşirken, yönetim kuramlarında da değişim kaçınılmaz olmuştur. Klasik yönetim anlayışıyla; rasyonellik esas alınmış ve örgütte birey ve grup çatışmaları, insan beklentileri gereksinimleri, örgüt çevresi, farklılıklar ve kültürel değişimler göz önüne alınmamıştır. Neoklasik yönetim anlayışında, hümanizm ön plana çıkarılmış ve insan sosyal bir varlık olarak kabul edilmiştir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla birlikte; sosyal bir varlık olduğu kabul edilen insan, örgütün iç ve dış çevresi ile geliştirdiği ilişkilerinde önemli bir aktör haline getirilmiştir.

Sosyal sermaye, en basit tanımıyla; kişilerin, ailenin, grupların, toplulukların, kurumların, işletmelerin, ulusların, devletlerin vs. biriktirdiği ilişkilerden elde ettikleri/edebilecekleri kaynaklardır. Farklılıkların yönetimi, kişisel farklılıkların doğru anlaşılması, saygı duyulması ve örgüt çıkarlarına uygun olarak yönetilmesidir. Günümüzde, sosyal sermayenin kaynaklarından en önemlisi olan sosyal ilişkiler/ağlar, küresel ve insani boyutlar taşımaktadır. Küresel ve örgütsel açıdan insan haklarının, iletişimin ve ilişkilerin çok gelişmiş olduğu bilgi çağında; sosyal sermayenin, farklılıkların yönetilmediği bir ortamda büyümesi çeşitli zorluklar barındırır.

Araştırmada; kurumların/işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için gerekli olan sosyal sermayenin, farklılıkların yönetimi ile ilişkisini açıklayan bir model ortaya koymak amaçlanmıştır. İlişkilerden beslenen “sosyal sermayenin”; ilişkilerin geliştirilmesindeki önemli bir araç olarak ön plana çıkan “farklılıkların yönetimi” anlayışı ile ilişkisini bulmak isteği, bu konunun araştırılmasını güdüleyen en önemli noktadır.

Araştırmada öncelikle, sosyal sermaye kavramına, kapsamına ve gelişimine değinilerek içsel ve dışsal sosyal sermaye kavramları ortaya konulmuştur. Sonrasında, farklılıkların yönetimi literatürüne kısa bir giriş yapılarak Okat (2010) tarafından farklı kaynaklardan derlenmiş olan farklılık boyutları çizelge haline getirilmiştir. Müteakiben, sosyal sermaye yönetimi ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki; güven, toplum değerleri/kültür ve küreselleşme boyutlarında incelenmiştir. Önerilen hipotezler şunlardır:

H1: Örgütsel güven düzeyiyle, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayenin anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2: Kültürel özelliklerden bireycilik ve/veya toplulukçuluk düzeyi/düzeyleri, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayeyle anlamlı bir ilişkisi mevcuttur.

H3: Küresel vatandaşlık düzeyiyle, sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

2. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI, KAPSAMI VE GELİŞİMİ

Sosyal sermaye; kavram ve fikir olarak eski olduğu halde, 1990'ların sonunda çok disiplinli bir çalışma alanı kazanmıştır. Ekonomi ve sosyoloji bilimlerini birleştirmesi, bireyden gruplara, örgütlere ve toplumun tamamına sağladığı yararlar nedeniyle kısa sürede geniş bir literatüre sahip olmuş, sadece araştırmacıların değil politika yapıcılarının ve piyasa aktörlerinin de ilgi odağı haline gelmiştir. Sosyal sermaye doğal bir biçimde kendimizi içinde bulduğumuz sosyal ilişkilere yeni bir bakış açısı sunmakta, “ilişkiler”i bir bakıma maddi boyutu ile yeniden ele almamızı sağlamaktadır. En kısa tanımıyla sosyal sermaye, ilişki ve ağların kaynak yaratan bir değer olduğunu ifade eder. Veya sosyal sermaye, “güven, normlar ve sosyal ağlar aracılığı ile toplumun kendini etkin bir şekilde organize ederek ortak değerler üretebilme kapasitesi”dir (Gerni, 2013:IV).

Sosyal sermaye diğer sermaye türleriyle birlikte işletmelerin başarılı bir performans göstermesinde rol oynayan önemli bir kaynaktır. Sosyal sermaye kavramı, çeşitli disiplinlerde farklı anlamlar içerecek şekilde ele alınmaktadır. Kavramın sahası iktisattan, organizasyon sosyolojisine, politik bilimlere kadar tüm sosyal bilimlere kapsar niteliktedir. Kavramla ilgili birçok teorik ve ampirik çalışma söz konusudur. Yapılan çalışmalarda kavram değişik biçimlerde tanımlanmakta ve açıklanmaktadır. Bu farklı tanım ve açıklamaların nedeni ise, farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların sosyal sermayeyi, farklı bir çalışma nesnesi şeklinde ele almalarıdır.

Organizasyon düşünürleri kavramı, bir firmanın gömülü olduğu ağ ve bu ağın sağlayabildiği kaynaklar ve kısıtlamalar şeklinde tanımlanırken, makro iktisatçılar ve politik bilimciler ise genellikle ağlar bakımından ele almaktadır (Abdioğlu ve Yavuz, 2013:29). İktisadi bakış açısıyla, sosyal sermaye; ülkelerin ekonomik faaliyetlerine, toplumsal hayatın etkilerini ortaya koymayı amaçlayan sosyal içerikli yeni bir iktisadi kavramdır (Karagül ve Masca, 2005:38).

Sosyal sermaye, sosyoloji ve yönetim biliminden siyaset bilimine kadar pek çok alanda araştırmalara konu olmuştur. Yapılan kavramsal çalışmalar başlangıçta dağınık ve rekabet eder gibi görünen (örneğin Coleman, Burt, Putnam vb) bir seyir izlemiştir. Sonraki yıllarda sosyal sermaye kuramlarından genel ve kapsayıcı olma iddiasında olan ve farklı yaklaşımları birleştirmeyi amaç edinen tek bir sosyal sermaye kuramına doğru (örneğin Lin) alanda bir toparlanma ve birlik sağlama gayreti ortaya çıkmıştır. Bu kuramsallaştırma çabası, yöntem ve ampirik araştırmaların artan zenginliği ile desteklenir olmuştur (Başak ve Öztaş, 2010:33).

Sosyal sermaye içsel ve dışsal olarak sınıflandırılabilir. Dışsal sosyal sermaye; bir aktörün diğerleriyle ilişkileri, içsel sosyal sermaye ise; bir kolektivitedeki aktörler arası ilişki yapısıdır. Dışsal anlayış; sosyal sermayeyi, odaktaki aktörü diğerlerine bağlayan sosyal ağ yapısına bağlantılı olan bir kaynak olarak görür. Bu durumda sosyal sermaye bir kişinin veya örgütün başarısını açıklayıcı bir faktör olarak ele alınır (Paşamehmetoğlu, 2010:5). İçsel boyut ise, kolektif aktörlerin içsel özelliklerine odaklanır. Örgüt, ulus, topluluk olarak karşımıza çıkan topluluğun sosyal sermayesi dışsal bağlarına göre değil, kendi içlerindeki bağlarına göre şekillenmektedir. Topluluk içindeki birey ve grupların birbirleriyle ilişkileri kolektif amaçlara ulaşmaya yardımcı olmak için sıkı bir ilişki içindedir (Özdemir, 2007:9).

Özen ve Aslan'a (2006) göre (Tablo 1), içsel sosyal sermaye çalışmalarına; Coleman (1990), Fukuyama (1995) ve, Putnam (1995); dışsal sosyal sermaye çalışmalarına ise; Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992) ve, Burt (1992) öncülük etmiştir.

Tablo 1: Kaynak: Özen ve Aslan, 2006:134.

Farklılık Boyutları	İçsel	Dışsal
Öncüleri	Putnam (1995), Coleman (1990) ve Fukuyama (1995)	Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)
Tanımlardaki vurgu	Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikleri	Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü
Sosyal sermayenin sahipliği	Topluluğun ortak malı	Aktörün özel malı
Sosyal sermayenin oluştuğu yer	Topluluğun içinde	Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle arasındaki yapısal boşluklarda
Sosyal ağ anlayışı	Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler	Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve konfigürasyonlardaki bağlar
Sosyal sermayenin kaynağı	Topluluktaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar, normlar	Sosyal ilişkilerin yapısı (doğrudan, dolaylı, frekans, yoğunluk vb.)
Sosyal sermayenin oluşumu	Venli bir varlık	Sonra dan edinilebilir, geliştirilebilir
Güven kavramının statüsü	Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü	Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI, KAPSAMI VE GELİŞİMİ

Yönetim biliminde yeni sayılan ve temelde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bir kavram olan farklılıkların yönetimi, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında; demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özelliklerin ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır. Bu anlamda farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak; grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününe oluşacağını öngörür. Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır. Farklılıkların bir arada yönetimi kavramı, örgütlerin daha iyi yönetilebilmesinin yanı sıra daha iyi işleyen bir küresel yönetim sisteminin kurulabilmesi açısından da gittikçe önem kazanmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Sürgevil' e (2008:126) göre farklılıkların yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.

Farklılıkların yönetimi, örgütlerde çalışanların demografik, sosyo-kültürel ve bireysel farklılıklarına saygı duyulmasının ve hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında, farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini, onlardan yararlanılmasını, tüm çalışanlar için pozitif bir çalışma ortamı yaratılarak, farklılıkların potansiyel avantajlarının artırılmasını ve olası sakıncalarının azaltılmasını esas alan bir yönetim yaklaşımıdır (Memduhoğlu, 2007:7).

Tüm insanlar ve toplumlar her zaman birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramının ve farklılıkların yönetimi anlayışının literatüre kazandırılması 1990'lı yıllarda Amerika'da gerçekleşmiştir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1; Miller ve Rowney, 1999: 307, Akt., Sürgevil ve Budak, 2008:66). Amerika'da "diversity" ve "diversity management" başlıkları altında incelenen kavram ve konular, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmakta; bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008:66-67).

Bu konunun dünyada hem akademik bir çalışma konusu, hem de bir uygulama olarak yaygınlaşmasında etkili olan; küreselleşmenin yaratmış olduğu etkilerle birlikte, iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların ve dolayısıyla örgütlerin giderek değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması ve işletme evliliklerinin sayısının artması gibi nedenlerdir. Ayrıca; kadınların iş yaşamında daha çok yer elde etmeye başlaması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar vb. konular çalışma yaşamında farklılıklar üzerinde önem kazanmıştır (Atasoy, 2012:16).

Farklılıklar birçok boyuta sahiptir ve karmaşık bir yönetim sistemine ihtiyaç duyar. Aşağıda Okat (2010)'ın derlediği farklılık boyutlarından uyarlanmış bir tablo sunulmuştur.

Tablo 2. Farklılık Boyutları Tablosu (Okat (2010)'dan uyarlanmıştır)

FARKLILIK BOYUTLARI			
Salomon ve Schork, 2003:38	Loden ve Rosener, 1991:19; Hubbard, 2004:30-31	Mannix ve Neale, 2005, s. 36.	Salomon ve Schork, 2003, s. 39
Görünebilen	Birincil	Sosyal Kategori Farklılıkları	Örgütsel Boyutlar
Yaş	Yaş	İrk	Hiyerarşik Statü/Sınıf
İrk	Etnik Köken	Etnik Köken	Yönetim Kademesi
Cinsiyet	Fiziksel Yeterlilik/Nitelik	Cinsiyet	İşyeri Konumu
Görünmeyen	İrk ve Cinsel/Duygusal Yönelim	Yaş	Kıdem
Fiziksel yeterlilik	İkincil	Din	Örgüt Üyeliği
Dil	İletişim Tarzı	Cinsel Yönelim	Birim/Grup
Ücret, Prim, İkramiye	Eğitim Durumu/Geçmişi	Fiziksel Yeterlilik	Bölüm/Departman
Kültür	Alievi Durum	Bilgi ya da Beceri Farklılıkları	Örgütün Faaliyet Alanı
İş Deneyimi	Medeni Durum	Eğitim	Dışsal Boyutlar
Cinsel Yönelim	Askerlik Deneyimi	İşlevsel Bilgi	Coğrafi konum
Kişilik Yapısı	Örgütteki Rolü ve Hiyerarşik Seviyesi	Bilgi ya da Uzmanlık	Hobiler
Ulusal Köken	Dini İnançlar	Kişiyeye Yönelik Eğitim	Alişkanlıklar
Din	Anadil	Tecrübe	Gelir
İş	Coğrafi Konum	Yetenekler	İş/Yaşam Dengesi
Örgütte Hizmet Süresi	Gelir	Değer ya da İnanç Farklılıkları	Din
Politik Üyelik	İş Deneyimi	Kültürel geçmiş	Eğitim Durumu/Geçmişi
İletişim Kurma Biçimi	Çalışma Tarzı	İdeolojik İnançlar	İş Tecrübesi
Hobiler		Kişilik Farklılıkları	Medeni Durum
Eğitim		Kültürel Geçmiş	Ailevi Durum
		İdeolojik İnançlar	Dış Görünüş
		Kişilik Farklılıkları	İçsel Boyutlar
		Bilişsel Tarz	Yaş
		Duygusal Eğilim (Yapı)	Cinsiyet
		Motivasyon Faktörleri	İrk
		Örgütsel ya da Toplumsal Statü Farklılıkları	Fiziksel Yeterlilik
		Görev Süresi	Cinsel Yönelim
		Unvan	Etnik Köken
		Sosyal İlişkilerdeki ve İletişimdeki Farklılıklar	Yaş
		İşle İlgili Bağlar	Kişilik
		Arkadaşlık Bağları	
		Topluma Yönelik Bağlar	
		Grup İçi Üyelikler	

4. SOSYAL SERMAYE VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

4.1. Güven Boyutu

Güleş (2012), makalesinde derlediği görüşler şöyledir:

- “Farklılıkları görmezden gelmek örgütler açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İletişimsizlik ve ekip çalışması sorunları nedeniyle güvenin azalması,saygınlığın ve güvenilirliğin kaybedilmesi; ... bu olumsuz sonuçlar arasındadır (Barutçugil, 2011).”
- “Farklılıkların güçlendirilmesiyle; farklı kişiliklerin işlevsel bakış açılarından yararlanarak, örgütsel başarı için becerileri geliştirmek ve güven ortamını oluşturmak mümkündür. Bu açıdan çeşitlilik arenası içinde yeni liderlik odağı, çeşitli ve çoğulcu iş ortamının oluşturulmasını ve sürdürülmesini desteklemelidir (Combs, 2002).”
- “Örgüt içinde güven ortamı oluşturarak, farklılıkların yönetimine uygun bir kurum kültürü yaratılması için gerekli girişimlerde bulunmalıdır (Barutçugil, 2011).”

Toplumlar da farklılaşma arttıkça güven seviyesinin düşeceği öngörülebilir. Bu düşünce paralelinde, tüm denetim bakış açısı devreye girdiğinde; farklılıkların yönetimi başarılı olarak icra edilirse, güven seviyesinin artacağından bahsedilebilir. ABD’de faaliyet gösteren Japon işletmelerinde çalışan, çoğu ABD’li yönetici, Japon yöneticilerin toplantılarda aralarında kendi lisanslarıyla konuşmalarını bir güvensizlik unsuru olarak

değerlendirmektedirler (Helvacıoğlu, 2007:91-92). Sosyal sermayenin en önemli unsurlarından birisi olan güvenin farklılıkları yönetmek adına rolü büyüktür. Polat (2012), alan araştırması sonucunda, sosyal sermayenin temel unsurlarından bir tanesi olan güvenin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkilerini şöyle ifade etmiştir:

- Farklılıkların etkin yönetimi için güvenin önemli bir değer olması gerekmektedir.
- Çalışanlar arasında farklılığın ifade edilmesinde güvenirlilik önemli bir değer olarak görülmektedir.
- Güven farklılıkların örgütte yaşamasını sağlar
- Güvenilir ortamda herkes farklılıklarını açıkça ifade eder.
- İnsan karşısındaki güvenmeden açık olamaz.
- Kendini güvende hisseden birey kendini daha rahat ortaya koyar.
- Güven ortamında yalnız bile kalsak, kendimizi geliştireceğimizi düşünürüz.
- Güvenirliğin olmadığını düşünen bireyler farklılıklarını ortaya koyamazlar.
- Karşılıklı güven farklılıkların etkin yönetimi için en önemli değerdir.
- Güven ortamında herkes daha rahat hareket eder.
- Güven veren tutarlı bir yönetici personelinin farklılıklarını hissetmesine olanak sağlar.

H1: Örgütsel güven düzeyiyle, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayenin anlamlı bir ilişkisi vardır.

4.2. Toplum Değerleri ve Kültür

Toplumdaki sosyal düzeni ve insanlar arasındaki uyumu sağlamayı amaçlayan hukuk kuralları, değerler, inançlar ve örgütlerde çalışanları bir makine gibi gören ve tek tip çalışan yaratmayı amaçlayan yönetsel anlayışlar uzun yıllar boyunca farklılıkları olumsuz bir olgu olarak değerlendirerek, toplumda ve örgütlerde bu farklılıkların ön plana çıkmaması adına uzun uğraşlar vermişlerdir. Ancak sosyal, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan değişimler, teknolojik ilerlemeler, yasal düzenlemeler, sosyal sorumluluğun önem kazanması, işgücünün her bakımdan değişikliğe uğraması gibi birçok etken, yıllarca sessiz bırakılan farklılıkların bir değer olarak algılanması ve yönetilmesi gereken bir olgu olarak görülmesini zorunlu kılmıştır (Okat, 2010:1-2).

Özen ve Aslan (2006:134), sosyal sermayenin kaynağını, toplumdaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler ve normlar olarak ifade etmiştir. Farklılıkların boyutları incelendiğinde; din, dil, ırk, ulusal köken, etnik köken gibi yüzeysel boyutlar başta olmak üzere diğer boyutların da egemen değerler ve normlardan etkilendiği veya onları etkilediği değerlendirilebilir. Sosyal sermayenin kaynağını teşkil eden değerlerin kişisel veya örgütsel ilişkileri şekillendirdiğinden bahsedilebilir.

Adler ve Kwon (2002); sosyal sermayeyi içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmıştır. Coleman (1990), Fukuyama (1995), Putnam (1995) gibi yazarlar içsel sosyal sermayeyi; Burt (1992), Baker (1990), Bourdeu ve Wacquant (1992) gibi yazarlar dışsal sosyal sermayeyi savunmuş ve geliştirmişlerdir.

Aslan ve Özen (2006)'e göre içsel sosyal sermaye, bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özelliklerinden bahsederken; dışsal sosyal sermaye, bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünüdür.

Paşamehmetoğlu (2010), içsel ve dışsal sosyal sermaye düzeyinin kültürel değerlere bağlı olarak ne ölçüde değişeceğini araştırmış ve bu sorunsala dönük olarak, çevre merkezilik ve benmerkezcilik eğiliminin içsel ve dışsal sosyal sermaye oluşumuna ve düzeyine etkisini ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, kültürel değer boyutlarının değişkenlerin birçoğunu etkilemediği, sadece yatay bireycilik ile dışsal sosyal sermaye arasında ve dikey toplulukçuluk ile duygusal güven arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıktığını saptamıştır. Bunların dışında elde edilen diğer bir sonuç, iç gruba güven ile içsel sosyal sermaye arasında pozitif ilişki olduğudur.

Geert Hofstede, 1980 yılında 40 ülkede IBM çalışanlarına tutum ve değerleri ölçen anketler uygulamıştır. Araştırmada, kültürel değerlerin kültür ayırımında önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, örgüt çalışanlarını birbirinden ayırt eden dört temel değer ortaya çıkmıştır. Bunlar: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erililik-dişiliktir (Pala 2009, s.21). Paşamehmetoğlu (2010)'nun çalışmasında, Hofstede'nin kültürel boyutlarından bireycilik-toplulukçuluk bakış açısının bir yansıması olarak; bireysel örüntüleri inceleyebilmek için benmerkezcilik, toplumsal örüntüleri inceleyebilmek için de çevre merkezilik üzerinde durulmuştur. Kültürel boyutların ve toplum değerlerinin, farklılıkların yönetimi

süzgecinden geçerek, sosyal sermaye üzerine etkilerini uygulamalı olarak ispatlayan birçok örneğe rastlamak mümkündür.

H2: Kültürel özelliklerden bireycilik ve/veya toplulukçuluk düzeyi/düzeyleri, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayeyle anlamlı bir ilişkisi mevcuttur.

4.3. Küreselleşme Boyutu

Küreselleşme, toplumsal yaşamın her alanında köklü etkilerde bulunmakta ve ekonomik, sosyal, politik, mali, kültürel alanlarda yaşanan gelişmelerin etkileşim düzeyini, yerel, ulusal düzeylerden küresel düzeye taşıyan bir nitelik taşımaktadır. Her türlü sosyal ilişkilerdeki etkileşim düzeyini küreselle taşıırken, etkileşimin hızını da sürekli artırmasıyla, sosyal yapılar üzerinde büyük bir dönüştürücü etkide bulunmaktadır (Kunduracı,2009:37-38).

Sürgevil (2008)'e göre "farklılıkların yönetiminin gerekliliği, küreselleşme ve uluslararası işletmecilik anlayışının yaygınlaşmasıyla ilgilidir." Taşıdığı bu risklere karşılık, kültürel farklılıklar, örgüte küresel çevrenin beklentilerine karşılık verebilecek bir esneklik ve dinamizm kazandırabilir. Bu nedenle, işletmelerin kültürel farklılıkların yönetimi konusunda sahip olduğu yetenekler global pazarlarda rekabet avantajı kazandırabilecek çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin de bölgesel ve yerel değerleri göz ardı etmeksizin evrensel değerlere dayandırdıkları yönetim anlayışları ile çokuluslu işletmelerin örgüt içi ve örgüt dışı çevrede karşılaştıkları kültürel farklılıkları etkili bir şekilde yönetmeleri çok uluslu işletmeler için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Helvacıoğlu, 2007:1).

Son yıllarda kültürel farklılıklara duyarlı yönetim modellerine yönelik araştırmalarda bir artış gözlenmektedir. Bu gelişmenin temelinde pek çok ülkenin nüfus yapısı açısından çok kültürlü bir nitelik kazanması, küreselleşme sürecinde dünya pazarlarının bütünleşmesi, çokuluslu işletme etkinliklerinin yaygınlaşması ve bu işletmelerin sınır ötesi uygulamalarını standartlaştırma çabaları, giderek daha çok işletmenin ulusal sınırların dışına çıkarak çok kültürlü bir işgücü yapısı ile karşı karşıya kalması ve rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için kültürel engellerle mücadele etme gereği duyması gibi nedenler yatmaktadır (Seymen, 2005:4). Küreselleşme, sosyal sermayenin oluşmasında önemli bir unsur olmakla birlikte; farklılıkların yönetimine ait alt boyutlara nüfuz edebilecek bir etmendir.

Küresel rekabet ortamında sosyal sermaye dinamiği yüksek olan ülkeler, rakiplerine fark atarken, sosyal sermaye potansiyeli düşük olan ülkeler yarış dışı kalmış ve ekonomileri birçok yönden dış desteklere bağımlı duruma düşmüştür. Düşük düzeydeki bir sosyal sermayeye sahip olan ülkenin ekonomik durumu da paralel bir şekilde düşük düzeylerde kalmıştır. Zira ekonomik kalkınma, sadece biçimsel tedbirler ile değil, toplum içindeki sosyal erdemlerin koordineli bir biçimde ve enformel olarak bireyler arasındaki güven unsurunu aktif halde tutmasıyla mümkün olabilmektedir (Fukuyama, 1999; 11, Akt. Ören, 2007:77).

2014 Turkcell Teknoloji Zirvesi'nde konuşan Michio Kaku, "Kusursuz Kapitalizmin kazananı, çok daha büyük bir etkinlik ve erişilebilirlikten faydalanan toplum olacak. En büyük kaybedeniyse araçlar olacak." sözleriyle kusursuz kapitalizm kavramı üzerine dikkatleri çekmiştir. Küreselleşmenin paralelinde ilerleyen kapitalizm dünya genelinde egemen olma yolunda ilerlerken; farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyar. Küresel şirketlerin, farklı coğrafyalarda farklı ürünler satması, ülke kültürüne özel pazarlama metotları kullanması, hedef tüketiciye özel avantajlar sunması gibi farklılıkların yönetimine dair eylemleri bilinmektedir. Sadece çokuluslu şirketlerin ilgi radarına girdiği farz edilen farklılıkların yönetimi, her türden işletmenin başarı katalizörlerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Dünya'nın küresel bir köy olarak yaşamını sürdürdüğü günümüz şartlarında, her işletme farklılıklarıyla karşılaşabilir. Bu farklılıkları yönetmeyi başarmalıdır.

Sosyal sermaye, ilişki ve ağların kaynak yaratan bir değer olduğunu ifade eder. Veya sosyal sermaye, "güven, normlar ve sosyal ağlar aracılığı ile toplumun kendini etkin bir şekilde organize ederek ortak değerler üretebilme kapasitesi"dir (Gerni, 2013:IV). "Güven, normlar ve sosyal ağlar"; sosyal sermayenin en önemli unsurlarıdır. Çağımızda; kişisel, örgütsel, toplumsal, kamusal, ailesel vb. her bazda sosyal ağlar küresel bir boyut kazanmaktadır. Uluslararası iletişimi sağlayacak araçların demokratikleşmesiyle birlikte, sosyal ağlar genişlemiştir ve küresel bir boyut kazanma eğilimindedir. Gerni (2013)'e göre; Küresel rekabet ortamında bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, süreçlerin bilgiye dayalı olması ve hızlı değişim gibi etkenler, işletmelerde bilgi

yönetimini ön plana çıkarmıştır. Bilgi yönetiminde bilginin, özellikle örtülü bilginin, sosyal ilişkilerin niceliğine ve niteliğine bağlı olarak yaratılması dikkatleri sosyal sermayeye yöneltmektedir.

Sosyal sermaye kişinin, ailenin, örgütün, toplumun vs. biriktirdiği ilişkilerden elde ettiği soyut bir kaynak olarak ön plana çıkar. Her türden işletme, bir ilişkiler ağına sahiptir ve bu ağ çok karmaşıktır. Bilgi Çağı'nda sürdürülebilir hedefleri olan işletmelerin ilişkilerini biriktirmesi ve gerektiğinde kullanması gereklidir. Farklılıklara saygısı olmayan veya örgüt çıkarlarına uygun olarak farklılıkları yönetemeyen işletmeler, küresel rekabet ortamında çok gerilerde kalabilirler ve yok olma ihtimalleri yüksektir. Sosyal sermaye ve farklılıkların yönetimi kavramları, "küresel rekabet ve kapitalizm" unsurlarının kaçınılmaz kuşatması altında yaşamak zorunda kalabilir (Erdoğan, 2007:5).

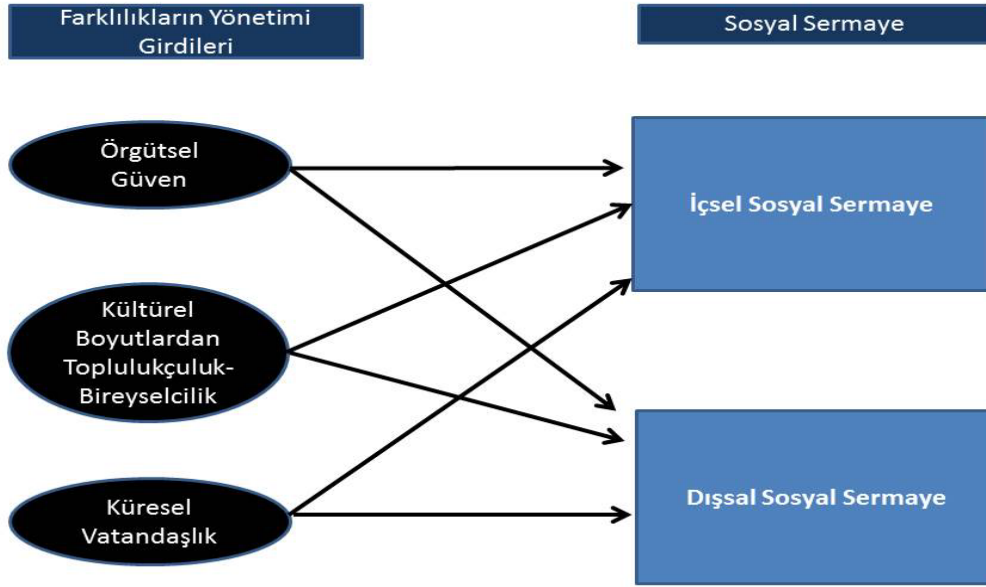
Argüden (2006); teknolojinin gelişip, dünyanın küçüldükçe ve dünya nüfusunun arttıkça belki hiçbir zaman birbirini görmeyecek insanların karşılıklı bağımlılığının artacağını ifade etmiştir. Argüden (2006) bunları ifade ederken; Avrupa'daki yüksek aerosol kullanımının, Şili'de ozon tabakasının incelmeye ve kanserin artmasına yol açtığını; Brezilya'daki yağmur ormanlarının tahrip edilmesinin, global ısınmaya ve bazı turizm cenneti adaların sular altında kalmalarına neden olduğunu; İsviçre'deki bir teknolojik gelişmenin, Türkiye'de yaşam kalitesini etkilediğini; Amerika'da verilen 300 oyun, Ortadoğu'daki barış sürecini etkilediğini; Çin'in yükselen enerji ihtiyacının dünyanın her köşesinde enerji fiyatlarının arttırdığını, hatta tüketim alışkanlıklarının değişmesine yol açtığını anlatarak "küresel vatandaşlık" konusuna dair çarpıcı örnekler sunmuştur.

Çağımızda küreselleşme ile birlikte birçok ülke farklılıkların yönetimine daha fazla önem vermektedir. Küresel vatandaşlık olgusu, milletlerin varoluşlarını tehdit etmekten çok kültürel farklılıkları yönetmeyi gerektirmektedir. Kültürlerini koruyan devletler/milletler küreselleşmenin gereği olarak küresel vatandaşlığa adım atmaktadır. Myers (2010)'e göre; "Dünyadaki farklı sosyal ve etnik grupların haklarını savunan çoğunluk arttıkça ulus devletler genişleyerek küresel bağlantılar da artacaktır" (Akt., Kaya ve Kaya, 2012:82). Küresel vatandaşlık olgusu, kaynaklarından biri "toplumsal kültürler ve değerler" olan sosyal sermayenin dışsal boyutunu etkileyebilir. Mikro boyutta, içsel sosyal sermayeye de etki etmesi muhtemeldir.

H3: Küresel vatandaşlık düzeyiyle, sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

5. MODEL ÖNERİSİ

Şekil 1: Sosyal Sermaye ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi Modeli.



5. SONUÇLAR

Sosyal sermaye yönetimi ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi modellemek amacı güden çalışmada; **ilişkilere beslenen “sosyal sermaye”nin ve ilişkilerin geliştirilmesindeki önemli bir araç olarak ön plana çıkan “farklılıkların yönetimi”nin** bağlantılı olduğu 3 ayrı boyuta değinilmiştir: Örgütsel güven, toplum değerleri/kültür ve küreselleşme. Bu kavramların tamamının sosyal sermaye ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkilere ait bulgular metin içerisinde sunulmuştur. Ortaya çıkan model 3 hipoteze aittir. Bu hipotezler:

H1: Örgütsel güven düzeyiyle, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayenin anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2: Kültürel özelliklerden bireycilik ve/veya toplulukçuluk düzeyi/düzeyleri, içsel ve/veya dışsal sosyal sermayeyle anlamlı bir ilişkisi mevcuttur.

H3: Küresel vatandaşlık düzeyiyle, sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

Sonuç olarak; sosyal sermaye ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi ifade etmek adına bir model ortaya konulmuştur.

KAYNAKLAR

Gerni, M., (2013), İlişkilerin Maddi Yönü Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık: IV.

Karagül, M. ve Masca, M., (2005), Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2005(1): 37-52.

Abdioğlu, H. ve Yavuz, S., (2013), İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlaştırılmasına Yönelik Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, XV(1):25-56.

Başak, S., ve Öztaş, N., (2010), Güven Ağbağları Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(1): 27-56.

Özen, S., ve Aslan, Z., (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk

Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. Akdeniz

İİBF Dergisi, 6(12): 130-161.

Paşamehmetoğlu, A., (2010), Kültürel Değerlerde Farklılaşmanın Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Putnam, R.D., (1995), Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 6 (1): 65-78.
- Baker, W.E., (1990), Market Networks and Corporate Behavior, *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.
- Bourdieu, P., ve Wacquant, L., (1992), *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago: University of Chicago Press.
- Burt, R. S., (1992), *Structural holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Memduhoğlu, H., (2007), *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sürgevil, O., (2008), *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Sürgevil, O. ve Budak, G., (2008), *İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(4): 65-96.
- Atasoy, Z., (2012), *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Okat, B., (2010), *Örgütlerde Farklılık Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Helvacıoğlu, N., (2007), *Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- PALA, B., (2009), *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hoftede, G., (1980), *Culture and Organizations*. *International Studies of Management & Organization*, 10(4):15-41.
- Adler, P., ve Kwon, S., (2002), *Social Capital: Prospects for a New Concept*. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Coleman, J. S.,(1990), *Foundations of social theory*, Harvard University Press Cambridge.
- Fukuyama, F., (1995), *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton , Cambridge.
- Seymen, O.A., (2005), *Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme*, İÜ İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi, 16 (50): 3-23.
- Fukuyama, F., (1999), *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>, Erişim Tarihi: 20.05.2015.
- Ören, K., (2007), *Sosyal Sermayede "Güven" Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi*, *Kamu-İş Dergisi*, 9(1), 71-90.
- Erdoğan, E., (Bt.), *Sosyal Sermaye, Güven ve Türk Gençliği..*, http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal%20Sermaye_emre%20erdogan.pdf, Erişim Tarihi: 21.05.2015.
- Özdemir, A., A., (2007), *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S., (1995), *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*, Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Miller, G. E. ve Rowney, J. I. A., (1999), *Workplace Diversity Management in a Multicultural Society*. *Women in Management Review*, 14(8):307-315.
- Güleş, H., (2012), *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar*, *Journal of Academic Social Sciences*, 5(8):615-628.
- Combs, G.M. (2002), *Meeting the Leadership Challenge of a Diverse and Pluralistic Workplace: Implications of Self-Efficacy for Diversity Training*, *The Journal of Leadership Studies*, 8(4),1-16, <http://jlo.sagepub.com/content/8/4/1>, Erişim tarihi: 20.01.2015.
- Barutçugil, İ., (2011), *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul:Kariyer Yayınları.
- Kunduracı, N., (2009), *Yoksullukla Mücadele - Beşeri Sermaye İlişkisi*, Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi, Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Argüden, Y., (2006), *Küresel Vatandaşlık*, *Dünya Gazetesi*, 28 Haziran 2006, <http://www.arge.com.tr/makaleler/kuresel-vatandaslik/>, Erişim Tarihi: 25.05.2015.



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

NURSES IN A STATE HOSPITAL VIEWS ON QUALITY IN HEALTH AND QUALITY PRACTICES IN THEIR HOSPITAL

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118140

Yasemin İkiz¹, Yıldırım B. Gulhan²

¹Üsküdar Devlet Hastanesi. yaseminilhan_52@hotmail.com

²Okan University. yildirim.gulhan@okan.edu.tr

ABSTRACT

In order to attain the quality at health institutions, it is one of the overemphasized issues that knowing what does quality mean, what is its aim and it does not only base on the patients but also the staff working there. This research aims to search the opinions of the nurses about the quality applications and quality works carried out at their hospitals and make up the noticed deficiencies by determining the situations that prevent their adaptation to quality and accordingly to make contribution to eliminate the problems that can be seen as an obstacle on nurse basis in order to reach the intended level in service quality objectives. The starting question of this research is "What are the main factors that affect the opinions of the nurses about the quality works in health care?" The researcher has conducted a questionnaire for this research over 110 nurses who are working in a public hospital. The data collected during the research has been analyzed via SPSS 15.0 program. The overall reliability of the scale is 0.89 according to the reliability analysis. In this research, it has been determined that while grade point average of the nurses about quality in health care services is in mid-level, general point average of the quality works at their hospitals is low. It has been observed that there is no difference between the attitudes of male and female nurses towards the quality works in health care services, works in quality process improvement and their attitudes related to opinions and requests about the quality works. Moreover, the attitudes of the nurses, who are between the ages of 26-35 years old, towards the quality applications in health care services are higher than the attitudes of the nurses aged 45 and over. The attitudes of married nurses towards the works carried out for quality process improvement are higher than the attitudes of the single nurses. It has become evident that the attitudes of the nurses working in the administrative units towards the quality process improvement works carried out at their hospitals are higher than the attitudes of the nurses working in surgery room. It has been observed that as long as the average age of the nurses increases their attitudes to quality applications in health care service decreases. It does not affect the attitudes of the nurses towards the quality applications in health care service whether they have (receive) quality education or not. However, it has been determined that while the attitudes of the nurses that have quality education towards the opinions and requests for quality works are high, the attitudes of the nurses that do not have (receive) quality education in health towards the quality improvement works are not high.

Keywords: Nursing and quality, Quality works in health care service, Quality definitions

JEL Codes: J24, M12, M53, O15.

BİR DEVLET HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN SAĞLIKTA KALİTE VE HASTANELERİNDE YAPILAN KALİTE ÇALIŞMALARINI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

ÖZET

Sağlık kurumlarında kalitenin uygulanabilmesi için öncelikle kalite kavramının ne anlama geldiği, neyi amaçladığı ve tek taraflı değil hem hasta hem de çalışanı temel alması, üzerinde durulması gereken konulardandır. Bu amaçla yapılan çalışmada; hemşirelerin kalite uygulamaları ve hastanelerinde yapılan kalite çalışmaları hakkındaki düşüncelerini araştırmak ve kaliteye uyumlarını etkileyen durumları saptayarak fark edilen eksikliklerin giderilmesini sağlamak, dolayısıyla da hizmet kalite hedeflerinde belirlenen seviyeye ulaşmada, hemşirelik bazında engel kabul edilebilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu çalışmada

araştırmacı tarafından geliştirilen anket bir devlet hastanesinde çalışan 110 hemşireye uygulanmıştır. Veriler SPSS 15,0 paket programında analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin genel güvenilirliği 0.89 olarak belirlenmiştir. Araştırmada hemşirelerin sağlıkta kalite konusundaki görüşlerine yönelik genel puan ortalaması orta düzeyde, hastanelerinde yapılan kalite çalışmaları konusundaki genel puan ortalaması ise düşük seviyede saptanmıştır. Kadın ve erkek hemşirelerin, sağlıkta kalite çalışmalarına yönelik tutumları arasında; yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmaları, kalite çalışmaları hakkındaki görüş ve isteklere ilişkin tutumları arasında farklılık yoktur. Ayrıca 26-35 yaş arası hemşirelerin sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumları 45 ve üzeri yaş arası hemşirelerden yüksektir. Evli hemşirelerin yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmaları uygulamalarına ilişkin tutumları, bekâr hemşirelerden daha yüksektir. İdari birimde çalışan hemşirelerin hastanelerinde yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmalarına ilişkin tutumlarının ameliyathane hemşirelerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin yaş ortalaması arttıkça sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumlarının azaldığı görülmüştür. Kalite eğitimi alıp almama hemşirelerin sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumlarını etkilememektedir. Ancak kalite eğitimi alan hemşirelerin, almayan hemşirelere göre kalite çalışmaları konusundaki görüş ve isteklere ilişkin tutumları daha yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Hemşirelik ve Kalite, Sağlıkta Kalite Çalışmaları, Kalite Tanımları
JEL Kodları: J24, M12, M53, O15

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen teknolojik imkânlar ve sosyoekonomik çevre, işletmeler arasındaki rekabeti artırmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında üstünlük sağlamak ve devam ettirebilmek için, sağlık hizmeti sunucularının konuya hizmet sağlayıcı gözüyle yaklaşmaları ve sağlık hizmetini etkin bir şekilde sunmak için geleneksel hizmet sunumu yaklaşımından uzaklaşarak modern ve kaliteli hizmet verme yaklaşımına yönelmesi gerekmektedir. Bunun bir sonucu olarak da, sağlık hizmeti sunanların hizmet kalitesi algıları ve kalite standartları düşüncelerinin belirlenmesi kritik öneme sahip konuların başında gelmektedir. Kalite; mal veya hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılamadaki yeterlilik derecesidir. Yani, kalite kullanıma uygunluktur (1). Müşteriye sunulan hizmetin kalitesini etkileyen faktörlerden biride sağlık personelinin bilinç, bilgi ve becerileridir. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak ve taleplerine cevap verebilmek için hemşirelerin kalite algıları; eğitim, gerekli araç-gereç ve talimatlarla desteklenmelidir.

Bir ekip çalışmasının sonucu olan, çalışanların doğru ve etkin hizmet verebilmelerini sağlamak, hizmet alıcının ise kaliteli bir hizmet alması için atılan tüm adımlar olarak tanımlanan sağlıkta kalite; üst yönetimin desteği ve çalışanların aktif katılımı ile başarıya ulaşabilir. Çalışanlarda, belgelenen ancak uygulamada varlığı hissedilmeyen bir kalite anlayışının hâkim olması sağlık işletmelerinde kaliteyi gereksiz iş yükünden öteye götürmeyecektir.

Hizmet kalite standartlarına bakıldığında, belirleyici olan ana uygulamaların tamamına yakınının hemşirelik hizmetleri ile direkt bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu durumda hemşirelerin hizmet kalite anlayışları ve yönetmeliklerde belirlenen mevcut standartlar hakkındaki bilgi düzeyleri kalite çalışmalarının uygulanmasında ve hedefe ulaştırılmasında son derece önem arz etmektedir. Bu nedenle sağlıkta kalite hedeflerine ulaşılmasında önemli rol üstlenen hemşirelerin etkinliklerinin artırılmasına ve aktif olarak mevcut çalışmalara katkıda bulunmalarına engel teşkil eden durumların belirlenmesi ve olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına yönelik girişimlerin oluşturulması gerekmektedir.

2. KALİTE KAVRAMI

Kalite yüzyıllardır insanın üzerinde durduğu bir konudur. Kalite kavramı ile ilgili ilk bulgular, M.Ö. 2000'li yıllara, eski Mısırlılara kadar uzanmaktadır (3).Dünyada bugünkü manada ilk standartlar Osmanlı Padişahı Sultan II. Beyazıt Han tarafından 1502 yılında çıkarılmış ve Kanunname-I İhtisabı-I Bursa olarak yayımlanmıştır (4). Ülkemizde ise 1980 yıllarından sonra kalite ile ilgili çalışmalar başlamış kaliteye olan ilgi serbest ekonomiye geçilmesiyle önem kazanmıştır (5). Kalite kavramı; ülkeye, yaşam şekline, gelenek-göreneklere, toplumsal yapıya ve standartlara göre değişiklik gösterebilen bir kavramdır. Bu yönüyle kalite subjektif bir kavram olarak değerlendirilebilir. Kalitenin ölçülebilir, belirlenen değerlere ve mevzuatlara uygunluğunun gerekmesi ise kaliteyi objektif kavram yapmaktadır (1).

Günümüzde sadece ürün ve hizmetin kalitesinden bahsedilmemektedir. Bunun yanında kalitenin klasik anlamından farklı olarak yönetimin kalitesi de yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bir ürün ya da hizmetin kaliteli olabilmesi, oluştuğu sürecin kalitesine de bağlıdır. Bu bağlamda kalite kavramı olmaktan ziyade strateji olmaya başlamıştır (2).

Kalite, genel anlamıyla, geliştirilebilecek her şey olarak tanımlanmıştır. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) kaliteyi, " bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır" diye tanımlamıştır (2).

Kalite çalışmalarının; sağlık hizmetlerinde, toplumun her kesimi için önemi dikkate alındığında öncelikli uygulanması gereken konuların başında gelmesi gerekmektedir. Sağlık sektöründe kaliteye ihtiyaç duyulmasının nedenleri arasında; bireylerin satın alma gücündeki artış, sağlık hizmetlerinde kaliteli bakım isteğinin artması, sağlık kurumları arasındaki rekabet artışı, Kalite-maliyet çelişmesine çözüm aracı olarak getirilmesi gibi çeşitli nedenler sayılabilir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaç; hemşirelerin kalite uygulamaları ve hastanelerinde yapılan kalite çalışmaları hakkındaki düşüncelerini araştırmak ve kaliteye uyumlarını etkileyen durumları saptayarak fark edilen eksikliklerin giderilmesini sağlamak dolayısıyla da hizmet kalite hedeflerinde belirlenen seviyeye ulaşmada hemşirelik bazında engel kabul edilebilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma 03.07.2013/03.08.2013 tarihleri arasında Üsküdar devlet hastanesinde yapılmıştır. Araştırmanın evreni, Üsküdar Devlet Hastanesidir. Seçili örneklem alanı ise, Üsküdar Devlet Hastanesinde çalışan 148 hemşirenin tümüdür. İstenilen kriterde ki tüm evrene ulaşmak hedeflenmiş ancak, doğum izni, yıllık izinler ve başka kurumlara görevlendirilen hemşirelerin olması nedeniyle 110 hemşireye ulaşılmıştır. Araştırma konusunda bilgilendirilen ve araştırmaya katılmaya gönüllülük ilkesine özen göstererek yazılı ve sözlü onamı alınan hemşireler ile gerçekleştirilmiştir.

3.3.Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi

Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 (Statistical Program for Social Science) paket programı %95 güvenilirlik seviyesinde kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi, grupların istatistiksel karşılaştırılmasında ki-kare testi, bağımsız grupların değerlendirilmesinde ise t-testi ve tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Anova analizleri sonucu anlamlı fark çıkan faktörlerin ileri analizleri için ise Tukey's testi kullanılmıştır. Ayrıca anketin her bir maddesine ilişkin frekans değerleri de hesaplanmıştır. Olguların sosyodemografik özelliklerinin dağılımında yüzdelik hastane kalite çalışmalarını değerlendirmesinde ise ortalama puanlar kullanılmıştır.

Güvenilirlik açısından cronbach'ın alfa testi uygulanmış ve katsayı 0,89 olarak bulunmuştur. >0,75 olduğundan dolayı bilimsel olarak kabul görür.

3.4.Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan Anket Formu kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında literatür taraması sonucu elde edilen dokümanlardan ve akademisyen görüşlerinden yararlanılmıştır. Araştırma anket formunda hemşirelere kalite ve hastanelerinde yapılan kalite çalışmaları hakkındaki görüşleri ve beklentileri sorulmuştur. Anket formunda hemşirelerin hastanelerinde yapılan kalite çalışmaları hakkındaki görüşlerini içeren sorularda 5'li Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır.(5-Kesinlikle katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum,1- Hiç katılmıyorum) anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.13 soruluk ilk bölümünde hemşirelerin sosyodemografik bilgilerine ulaşmak istenmiştir. Anketin ikinci bölümünde, 14-38 soruları arasında, hastanenin yapmış olduğu kalite uygulamalarından hemşirelerin memnuniyetleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anketin son bölümünde ise, 39-56 soruları arasında hemşirelerin sağlıkta kalite hakkındaki görüş ve istekleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket formu ile nicel veriler toplanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmada bir hastanede incelenen toplam 110 hemşireye ilişkin elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 1: Hemşirelerin Tanımlayıcı Özellikleri

ÖZELLİKLER	Frekans (n)	Yüzde (%)	ÖZELLİKLER	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Çalışılan Bölüm		
Kadın	99	90	Dâhili Bilimler	21	19
Erkek	11	10	Ameliyathane-Yoğun Bakım	27	24,5
Meslekte Çalışma Süresi			Poliklinik Hizmetleri	9	8,1
1-5 yıl	38	34,5	Cerrahi Bilimler	24	21,8
6-15 yıl	48	43,6	Acil Servis	15	13,6
16-25 yıl	21	19,0	İdari Hizmetler	5	4,5
26 yıl ve üzeri	3	2,7	Kadın Hastalıkları Ve Doğum	5	4,5
Eğitim Durumu			Diğer	4	3,6
Lise	12	10,9	Pozisyon		
Ön lisans	29	26,3	Yönetici Hemşire	3	2,7
Lisans	54	49	Sorumlu Hemşire	11	10
Yüksek lisans-doktora	15	13,6	Eğitim Hemşiresi	1	0,9
Medeni Durum			Servis Hemşiresi	65	59
Evli	63	57,2	Enfeksiyon Kontrol Hemşiresi	2	1,8
Bekâr	47	42,7	Diabetes Hemşiresi	1	0,9
Kalite Eğitimi Almış mı?			Ameliyathane Hemşiresi	27	24,5
Evet	76	70	Toplam	110	100
Hayır	34	30	ÖZELLİK	Ortalama	Standart sapma
Toplam	110	100	Yaş	31,29	6,16

Araştırmada incelenen 110 hemşirenin 11'i (%10) "erkek hemşire", 99'u (%90) "kadın hemşire" olarak tespit edilmiştir. Araştırmada incelenen 110 hemşirenin meslekte çalışma yılı; 48'i (%43,6) "6-15 yıl", 38'i (%34,5) "1-5 yıl", 21'i (%19,09) "16-25 yıl" ve 3'ü (%2,72) "26 yıl ve üzeri" olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin 54'ünün (%49) "lisans", 29'unun (%26,3) "ön lisans", 15'inin (%13,6) "yüksek lisans-doktora", 12'sinin (%10,9) "lise" mezunu olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin 63'ü (%57,2) "evli", 47'si (%42,7) "bekâr" 'dır. Hemşirelerin 27'si (%24,5) ameliyathane-yoğun bakım ünitesinde, 24'ü (%21,8) cerrahi birimlerde, 21'i (%19) dâhili birimde, 15'i (%13,6) acil serviste, 9'u (%8,1) polikliniklerde, 5'i (%4,5) idari hizmetlerde, 5'i (%4,5) kadın hastalıkları ve doğum servisinde, 4'ü (%3,6) diğer birimlerde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan hemşirelerin 65'i (%59) servis hemşiresi, 27 'si (%24,5) ameliyathane hemşiresi, 11'i (%10) sorumlu hemşire, 3'ü (%2,7) yönetici hemşire, 2'si (%1,8) enfeksiyon kontrol hemşiresi, 1'i (%0,9) diyabet hemşiresidir. Hemşirelerin 76'sı (%70) kalite eğitimi almış, 34'ü (%30) kalite eğitimi almamıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş ortalaması 31,29(+/-)6,16 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2: İş Tatmini Ve Mesleki Doyum İçin Kalitenin Gerekliliğine İlişkin Görüşler

Görüş	Frekans(N)	Yüzde(%)
Hiç Katılmıyorum	4	3,6
Katılmıyorum	16	14,5
Kararsız	31	28,1
Katılıyorum	44	40
Tamamen Katılıyorum	15	13,6
Total	110	100

Araştırmaya göre hemşirelerin 4'ü (%3,6), İş Tatmini Ve Mesleki Doyum İçin Kalitenin Gerekliliğine hiç katılmamakta, 16'sı (%14,5) katılmamakta, 31'i (%28,1) kararsız, 44'ü (%40) katılmakta ve 15'i (%13,6) tamamen katılmaktadır.

Tablo 3: Kalitenin Yararına İlişkin Görüşlerin Ortalama Puan Ve Standart Sapma Değerleri

Kalitenin Yararları	Ortalama	Standart sapma (SD)
Kalite uygulamaları hataların azalmasına katkı sağlar.	3,8	0,7
Kalite sayesinde mevcut kaynaklar maksimum kullanılabilir ve verimlilik artar.	3,6	0,9
Etkin kalite uygulamaları iş kazalarını azaltır.	3,8	0,9
Kalite maliyet ve zamandan tasarruf sağlar.	3,2	1,0
Kalitenin iş performansına olumlu etkisinin olduğunu düşünüyorum.	3,2	1,0
Kalite yönetim sistemi uygulamaları işimi kolaylaştırır.	3,1	1,0

Tabloya göre hemşirelerin; kalite uygulamaları hataların azalmasına katkı sağlamasına ilişkin verilen ortalama puan 3,6 +-0,7 kalite sayesinde mevcut kaynaklar maksimum kullanılabilir ve verimlilik artar görüşü ortalama 3,6+-0,9 puan, etkin kalite uygulamaları iş kazalarını azaltır görüşüne verilen ortalama puan 3,8+-0,9, kalite maliyet ve zamandan tasarruf sağlamasına verilen ortalama puan 3,2+-1,0, kalitenin iş performansına olumlu etkisinin olduğu düşüncesinin ortalama puanı 3,2+-1,0 ve kalite yönetim sistemi uygulamaları işi kolaylaştırmasına yönelik verilen ortalama puan 3,1+-1,0 olarak bulunmuştur.

Tablo 4: Hemşirelerin Hastane Kalite Çalışmalarını Değerlendirmesinde Alt Grup Puanlarının Dağılımı

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	En Küçük Değer	En Büyük Değer
Fiziksel Alt Yapı	2,48	0,48	1	4,4
Yapılan Kalite Süreç İyileştirme Çalışmaları	2,77	0,71	1	4,45
Kalite Çalışmaları Konusundaki Görüş	3,25	0,41	1,45	4,09
Kalite Çalışmaları Konusundaki İstekler	3,23	0,38	1,42	4
Genel Puan	2,94	0,44	1,51	3,97

Araştırmaya katılan hemşirelerin hastane kalite çalışmaları değerlendirmesinde; fiziksel alt yapı ortalama 2,48+_0,8 puan, hastanede yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmaları ortalama 2,77+_0,71 puan, kalite çalışmaları konusundaki görüşler ortalama 3,25+_0,41 puan, kalite çalışmaları konusundaki istekler ortalama 3,23+_0,38 puan almıştır. Araştırma kapsamında genel puan ortalaması ise 2,94 olarak bulunmuştur.

Tablo 5: Hemşirelerin Sağlıkta Kalite Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması (MS)	F	P
Gruplar Arası	6,708	26	0,258	1,77	0,026
Gruplar İçi	12,043	83	0,145		
Total	18,752	109			

Tabloya göre; farklı yaş gruplarındaki hemşirelerin “sağlıkta kalite ” uygulamalarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. ($p=0.026<0.05$). Bu verilere göre yaş grupları farklı olan bu hemşirelerin sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir. Yaş grupları arasındaki farklılığın hangi yaş aralıkları arasında olduğunu bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda 26-35 yaş arası hemşirelerin ($M=3,29$, $SD=0,36$, $N=71$) sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumlarının 45 ve üzeri yaş arası hemşirelerden ($M=2,31$, $SD=1,22$, $N=2$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Hemşirelerin sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumlarının medeni duruma göre frekans analizi sonuçları

GRUP	Medeni Durum	N	M	SD
Yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmaları	Evli	63	2,78	0,80
	Bekâr	47	2,76	0,59
Kalite çalışmaları konusundaki görüş	Evli	63	3,22	0,44
	Bekâr	47	3,30	0,36
Kalite çalışmaları konusundaki istek	Evli	63	3,21	0,41
	Bekâr	47	3,26	0,34

Tablo 7: Hemşirelerin sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumlarının cinsiyete göre t-testi sonuçları

Grup	T	Df	P
Sağlıkta Kalite Uygulamalarına İlişkin Görüş	-,194	108	,351
Sağlıkta Kalite Uygulamalarına İlişkin İstek	-,337	108	,441

Araştırmaya katılan; kadın ve erkek hemşirelerin “sağlıkta kalite uygulamalarına” yönelik tutumları arasında “kalite uygulamalarına ilişkin görüşleri” açısından anlamlı bir farklılık yoktur. ($t(108) = -,194$, $p=.351$). Kadın hemşirelerin ortalama puanı $M = 3,25$ ($SD=.42$, $N=99$) iken, erkek hemşirelerin $M= 3.26$ ($SD=.31$, $N=11$)’dir. Kadın ve erkek hemşirelerin “sağlıkta kalite Uygulamalarına” yönelik tutumları arasında “kalite uygulamalarına ilişkin istekleri” açısından anlamlı bir farklılık yoktur. ($t(108)=-,337$, $p=,441$). Kadın hemşirelerin ortalama puanı $M =3,23$ ($SD=.38$, $N=99$) iken, erkek hemşirelerin $M= 3.27$ ($SD=.40$, $N=11$)’dir. Buna göre erkek hemşirelerin Sağlıkta Kalite Uygulamalarına İlişkin İstekleri ile kadın hemşirelerin Sağlıkta Kalite uygulamalarına ilişkin istekleri arasında farklılık yoktur.

Tablo 7: Hemşirelerin Cinsiyete Göre Sağlıkta Kalite Uygulamalarına Hakkında Eğitim Alma Durumunun Çapraz Tablo Sonuçları

Cinsiyet	Grup	Evet	Hayır	N
Kadın		68	31	99
	% Cinsiyet	68,70	31,31	100
	% Kalite Eğitimi Almış mı?	89,50	91,18	90
Erkek		8	3	11
	% Cinsiyet	72,70	27,30	100

	% Kalite Eğitimi Almış mı?	10,50	8,82	10
Toplam		76,00	34,00	110
	% Cinsiyet	69,10	30,91	100
	% Kalite Eğitimi Almış mı?	100,00	100,00	100

Tablo 8: Hemşirelerin cinsiyete göre sağlıkta kalite uygulamalarına hakkında eğitim alma durumunun ki-kare analizi

Test	F	Df	P
Ki-kare	,076	109	,783

Tabloya göre kalite eğitimi alanların %89,50'sini kadın hemşireler %10,50'si ise erkek hemşirelerden oluşmaktadır. İki grubun kalite eğitimi alanların oranı %76,00 iken eğitim almayanlar %34,00'dur. Yapılan ki-kare testi sonucu elde edilen p değeri yorumlamasına göre, hemşirelerin cinsiyete göre sağlıkta kalite eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir fark yoktur ($F=,076$, $p=0,783>0,05$).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kaliteli sağlık sürecinin lokomotifini oluşturan sağlık çalışanı hemşirelerin, sağlıkta kalite ve hastanelerinde yapılan kalite uygulamalarıyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla bir kamu hastanesinde yapılan bu araştırmanın sonucunda katılımcıların genel olarak sağlıkta kalite ile ilgili tutumları orta düzeyde, fiziksel alt yapı ile ilgili görüşleri düşük düzeyde, hastanede yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmalarına ilişkin görüşleri düşük düzeyde, kalite çalışmaları konusundaki görüşler ve istekleri orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu çalışmaya göre hemşirelerin sağlıkta kalite çalışmaları ile ilgili görüş ve istekleri olumlu iken hastanelerinde yapılan kalite çalışmaları ve hastanenin fiziksel alt yapısı ile ilgili görüşlerinin olumsuz olduğu görülmektedir.

Hemşirelerin %61'i kalite uygulamalarının hataları azaltmada etkili olduğunu düşünmektedir. %51'i etkin kalite uygulamasının iş kazalarını azaltacağını,%43'ü kalite sayesinde kaynakların etkin bir şekilde kullanılacağını ve bununla verimliliği artıracığını düşünmektedir. %42' si kalite uygulamalarında yönetimin liderliğinin ön planda olacağını ve %39'u ise kalitenin iş performansına olumlu katkısının olacağını düşünmektedir.% 46'sı ise kalitenin zaman kaybına neden olmadığını düşünmektedir. Hemşirelerin %38'i kalitenin katılımcı yönetim tarzını esas alıp almama konusunda ve %27'si kalitenin sadece müşterilere yönelik olması konusunda kararsız kalmışlardır. Hemşirelerin % 50 'si hastanelerinin belirli aralıklarla denetlenmesi gerektiğini düşünmektedir. Hemşirelerin %47'si hastanelerinde kalite adına olumlu gelişmelerin olduğunu belirtmişlerdir. %39 'u hastanenin kalite ile ilgili yapmış olduğu eğitimlerden memnun olduğunu ve %37'si hastanenin hizmet kalitesinden memnun olduğunu söylemişlerdir.%35'i kalitenin, sistematik bir çalışma ortamı sağladığını düşünmektedir.%35'i kalite çalışmalarının sonuçlarını gözlemleyerek fark edilen eksiklikleri ilgili kişilere iletme imkânı bulduğunu söylemiştir.% 34'ü ise kalite çalışmalarına aktif olarak katılma konusunda kararsız kalmışlardır.

Araştırma sonuçlarında demografik özelliklerle "sağlıkta kalite uygulamaları ile ilgili görüş" ilişkisine bakılacak olursa, kadın ve erkek hemşirelerin, sağlıkta kalite çalışmalarına yönelik tutumları arasında; yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmaları, kalite çalışmaları hakkındaki görüş ve isteklere ilişkin tutumları arasında farklılık yoktur. Yaş faktörünü ele alacak olursak yaş grupları farklı olan bu hemşirelerin sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumları farklılık göstermektedir. Yaş grupları arasındaki farklılık ise 26-35 yaş arası hemşirelerin sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumları ile 45 ve üzeri yaş arası hemşireler arasında gözlenmiştir. Buna göre 26-35 yaş arası hemşirelerin sağlıkta kalite uygulamalarına ilişkin tutumları 45 ve üzeri yaş arası hemşirelerden yüksek olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin eğitim düzeyi ile yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmaları ve kalite çalışmaları hakkındaki görüş ve istekler konusunda farklılık olmadığı saptanmıştır. Evli hemşirelerin yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmaları uygulamalarına ilişkin tutumları bekâr hemşirelerden daha yüksektir. Cinsiyete göre sağlıkta kalite eğitimi alma durumunun hemşireler arasında bir fark oluşturmadığı saptanmıştır. İdari birimde çalışan hemşirelerin hastanelerinde yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmalarına ilişkin tutumlarının ameliyathane hemşirelerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sağlıkta kalite çalışmalarına

yönelik tutumlarda yapılan kalite süreç iyileştirme çalışmaları ve kalite çalışmaları konusundaki istek ve görüşler açısından kalite eğitimi alan ve almayan hemşireler arasında farklılık olmadığı saptanmıştır. Ancak sağlıkta kalite eğitimi alan hemşirelerin, Kalite çalışmaları konusundaki görüş ve isteklere ilişkin tutumları yüksek seviyede iken sağlıkta kalite eğitimi almayan hemşirelerin yapılan kalite iyileştirme çalışmalarına yönelik tutumlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmelerin ışığında birçok öneri sunulabilir. Öncelikle üst yönetim tarafından hemşirelerin gözünde "kalite" kelimesinin ne ifade ettiği çok iyi analiz edilmeli ve bu sonuca göre önlemler alınmalıdır. Yönetim tarafından sağlıkta kalite uygulamalarına yönelik eğitimlerin daha sık yapılması, eğitim almayan hemşirenin kalmaması sağlanmalıdır. Eğitimde verilen bilgilerin kalıcı olması için ise teorik olarak görülen bilgilerin pratikte aktif kullanılmasını sağlanmalıdır. Kalitenin bir ekip çalışması olduğunun üzerinde sıkça durulmalıdır. Her hemşirenin bu ekibin aktif birer üyesi olduğunun hissettirilmesi birim kalite çalışmalarının hızını artıracaktır. Bu ise kurum kalitesi açısından önemlidir. Çalışanlarda kalite kültürünü oluşturmak için gerekirse ödüllendirici davranışlar (teşekkür yazısı, yılın en'i vb.) sergilemek gerekebilir. Sağlıkta kalite standartlarını çalışanlara zoraki bir gereklilikten ziyade hizmet kalite standart'larını artıracak birer aşama olarak benimsemesi sağlanmalıdır. Yapılacak proje ve uygulamalarda hastane kalite yönetim birimlerinden destek alınarak sağlıkta kalite standartlarına uygun ve sistematik bir şekilde hareket edilmesi sağlanmalıdır. Kalite yönetim birimi çalışanlarının eğitimi ve öğrendikleri bu bilgileri diğer sağlık çalışanlarına aktif olarak aktarması için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Kalite sadece kâğıt üzerindeki iş değildir. Kalite yerine göre etkin hemşirelik bakımı yapmak veya düşme riski olan bir hastaya gerekli donanım önlemini almaktır. Hemşirelere kalitenin bu boyutunu göstererek kalitenin daha iyi anlaşılması sağlanmalıdır. Herkesin her işi yapmasından ziyade herkesin sevdiği ve beceri sahibi olduğu işi yapması, hemşirelerin uygulamada becerilerini daha etkin kullanmasını ve daha kaliteli işler ortaya çıkarmasını sağlayacaktır. Çoğu hemşire kaliteyi iş yükü olarak görmekte, bunu engellemek adına imkânlar dâhilinde istihdam sayısını artırılmalıdır.

KAYNAKLAR

Karabulut F. *Sağlık işletmelerinde kalite ve akreditasyon ISO/IEC 15198:2003 uygulaması* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2009.

Efil İ. *"Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi"*, 5. Baskı Alfa aktüel yayınları Bursa 1999:6-418.

Vikipedi özgür ansiklopedi, (2014), http://tr.wikipedia.org/wiki/Kalite_Kavram, Erişim: 5 Mart 2014.

Altınok M. *Toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde işletmelerde eğitim ihtiyaçları tespiti ve uygulamalı bir örnek* (Tez). Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2005.

Avıalan MB. *Sağlık hizmetlerinde kalite ölçümü ve değerlendirilmesi bir asker hastanesinde örnek uygulama* (Tez). Gazi Üniversitesi Sayısal Yöntemler Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2004.



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

IMPACT OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGY ON MARKETING ACTIVITIES AND SALES CHANNELS IN THE TOURISM INDUSTRY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118141

Eda Bohur, Aysegul Eryilmaz Kirali

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 34349, Türkiye

ABSTRACT

Rapid changes in all areas as globalization and technology have led to radical changes in the tourism sector. It's the first time that marketing activity in this sector has changed significantly after many years. People can easily and safely make their own holiday programs with online marketing channels. That reservation system is possible due to low transportation costs and the development of international transportation and insurance. Hotels and customers now have more freedom as opposed to in the past when tour operators were able to lean on them and take control. Moreover it's the first time that hotels have started to take a stronger position against tour operators and travel agencies. This variation changes the balance of power. In this study, primarily, the beginning and development of the tourism sector will be explained and the marketing management in this sector will be examined. In the second part, the changes that were created in technology and globalization marketing activities and these changes impact on tourism marketing strategies will be examined. These radical changes effects on sector actors will be explained and the study will be ended with recommendations for the future.

Keywords: Tourism sector, marketing management, tour operator, technology, globalization.

JEL Codes: M10

KÜRESELLEŞME VE TEKNOLOJİNİN TURİZM SEKTÖRÜ PAZARLAMA FAALİYETLERİ VE SATIŞ KANALLARINDAKİ ETKİSİ

ÖZET

Küreselleşme ve teknolojideki hızlı değişim bütün alanları olduğu gibi turizm sektöründe de radikal değişikliklere sebep olmaktadır. Bu sektördeki pazarlama faaliyeti de yıllar sonra ilk defa ciddi bir değişime uğramaktadır. Online pazarlama kanalları, ulaşım giderlerinin düşmesi ve uluslararası taşımacılığın ve sigortacılığın gelişmesiyle kişiler kendi tatil programlarını kolaylıkla ve güvenli olarak yapar hale gelmiştir. Tur operatörlerine bağlı olmak zorunda kalıp onlara yıllardır boyun eğmekte olan oteller, tesisler ve müşteriler artık daha özgürdür. Tesislerin ilk kez tur operatörleri ve acentelere karşı daha güçlü konuma geçmeye başladığı söylenebilir. Bu değişim güç dengelerini de değiştirmektedir. Bu çalışmanın ilk bölümünde turizm sektörünün başlangıcı ve gelişimi anlatılacak daha sonra bu sektördeki pazarlama yönetimleri incelenecektir. İkinci bölümde ise teknoloji ve küreselleşmenin pazarlama faaliyetlerinde yarattığı değişimlere değinildikten sonra bu değişimin turizm pazarlama stratejileri üzerindeki etkisi incelenecektir. Son olarak oluşan bu radikal değişimin turizm sektörü aktörleri üzerindeki etkileri anlatıldıktan sonra önerilerle çalışmaya son verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Turizm Sektörü, pazarlama yönetimi, tur operatörü, teknoloji, küreselleşme

JEL Kodları: M10

1. GİRİŞ

Turizm kavramı Avrupa kıtasında medeniyet tarihi kadar eskiye dayanır. 19.yy. sonlarında seyahat işletmeciliği ve konaklamayla birlikte başta İngiltere olmak üzere turizm sektöründe pazarlama faaliyetleri başlamıştır. Hem uluslararası, hem de bölgesel olarak rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir sektör olduğu için pazarlama faaliyetleri çok önemlidir. Avrupa hala en çok turist alan ve veren dünyanın en önemli endüstrilerinden biridir. Turizm sektörünün genel hatlarıyla demografik, teknolojik, sosyo-kültürel, coğrafi ve politik faktörlerden etkilendiği söylenebilir.

Küreselleşme ve teknolojideki baş döndürücü değişim ve gelişmelerden turizm sektörü de payını almış, pazarlama faaliyetleri ve güçler dengesinde radikal değişimler yaşanmıştır. Bu çalışmada bu değişimlerden otel işletmeciliği ve turizm seyahat acenteleri - operatörlerinin nasıl etkilendiği incelenmektedir. Seyahat acenteleri, tur operatörleri ve seyahat yönetim şirketleri turizm endüstrisine hizmet eden aracı şirketlerdir. Bunlar bilgi, araştırma, alım-satım, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde bulunarak değer yaratırlar. Tur operatörleri konaklama, ulaşım vb gibi hizmetleri paket halinde sunarak değer oluşturmaktadır. Pek çok operatör, acentelere hizmet sunarak toptancılık yapar. Turizm sektöründe pazarlama faaliyetlerinin başladığı ülke olan İngiltere bu konuda lider kabul edilebilir. Yerli yabancı turizmi kapsayan çok geniş ve çeşitli bir endüstridir. Britanya seyahat acentesi derneğinde binden fazla tur operatörü ve altı binden fazla seyahat acentesi olmasına rağmen son yıllarda bağımsız rezervasyonlardaki hızlı artışla beraber paket turlarda bir azalma olmuş hatta bağımsız rezervasyonlar bunun önüne geçmiştir. Bu değişim turizm sektöründe de değişikliklere sebep olmaktadır. Bu durumun ortaya çıkışının temel nedenleri; küreselleşme, teknolojideki hızlı değişim, online kanallar sayesinde kişinin kendi tatil programını yapıyor olabilmesi, havayollarının gelişmesi ve uçuş maliyetlerinin azalması olarak sıralanabilir. Bunlara paralel olarak eskiden hem oteller hem de müşteriler özellikle uluslararası turizmde seyahat acentelerine ve tur operatörlerine muhtaçken günümüzde bu değişmiştir. Turizm sektöründeki pazarlama faaliyetleri yıllar sonra ilk defa ciddi bir değişime uğramaktadır. Online pazarlama kanalları ve düşen ulaşım giderlerinin, uluslararası taşımacılığın ve sigortacılığın gelişmesiyle, kişiler kendi tatil programlarını hem kolaylıkla hem de güvenli şekilde yapabilmektedir. Böylece Tur operatörlerine bağlı olmak zorunda kalıp yıllardır onlara boyun eğmekte olan oteller ve müşteriler artık daha özgürdür. İlk kez oteller tur operatörleri ve acentelerine karşı daha güçlü konuma geçmeye başlamıştır. Bu değişim güç dengelerini de değiştirmektedir.

2. TURİZM SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

Avrupa'da turizm MS.776'da Yunanlıların ilk Olimpiyat Oyunları için misafirleri ağırlamasına kadar dayanır. Avrupa'da genç aristokratlar için 17.ve 18.yy'da dans, sanat, politika, binicilik turları düzenlenmekteydi. Ayrıca daha eskiden zengin Romalıların sahillere ve Mısır'a kadar tatil amacıyla seyahat ettikleri bilinmektedir. İngiltere'de Avrupa turları başlamadan önce Fransa, kültür amaçlı İtalya gezileri ve ardından Hollanda, Almanya ve İsviçre ziyaretleri görülmektedir. 19.yy başlarına kadar elit kısım bu imkânlardan yararlanıp tatil yapabiliyor iken daha sonraları insanların gelirlerinin ve boş zamanlarının artması ve ulaşımındaki gelişmelerle birlikte tatil yapanların sayısı artmaya başlamıştır. Hatta biraz birikimi olan her Avrupalı seyahat yapar olmuştur. Turizm sektörü hem ulusal hem uluslararası boyutta yoğun bir hacme sahip olan, sürekli büyüyerek başka sektörleri de etkileyen en önemli sektörlerden biridir. Dünya Turizm Örgütü'nün 2020 Turizm Vizyon Raporunda turizm pazarının hızla büyüyerek 2020 yılında turist sayısının 1,6 milyara, turizm harcamalarının ise 2 trilyon dolara çıkarak küresel ekonomiden daha hızlı olarak % 4 oranında büyüyeceği öngörülmektedir. Ayrıca bu rapor Avrupa'nın hem turist alan, hem de turist gönderen en geniş uluslararası turizm bölgesi özelliğini koruyacağını göstermektedir.¹

¹ Kurt,S. (2009), Turizm Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri, Çalışma Raporu, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Aralık 2009.

2.1 Turizm Tanımı ve Çevresi

Turizm, turizm işletmelerinin ürettiği bir ürün olup bireylerin sürekli olarak yaşamlarını sürdürdükleri konutlarından ayrılışından itibaren başlayıp, yeniden evlerine dönmelerine kadar geçen sürede satın aldıkları veya yararlandıkları mal ve hizmetlerin oluşturduğu bir paket ya da edindikleri deneyimlerin toplamıdır.² 1991 yılında Dünya Turizm Örgütü'nün yaptığı tanım şu şekildedir: "Turizm, boş vakitlerini değerlendirmek için normal yaşam alanları dışındaki yerlere seyahat eden ve orada bir yıldan daha fazla kalmayan insanların faaliyetlerini kapsar." Bu tanım en çok kabul gören 1979 yılında İngiltere'de turizm topluluğu tarafından yapılan tanıma çok benzemektedir. Turizm topluluğunun tanımı şu şekildedir: "Turizm, insanların normalde yaşadıkları ve çalıştıkları yerlerin dışındaki yerlere geçici, kısa süreli hareketleri, seyahatleri ve bu yerlerde kalırken gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir."³ Turist de yaşadığı yerden başka yere seyahat eden kişidir. Turistler gezi türlerine göre iki şekilde sınıflandırılabilirler.

- Yerli ve yabancı
- Seyahat amaçlarına göre;
 - 1)Eğlence ve dinlenme (tatil, spor, arkadaş ziyareti, kültür amaçlı seyahat)
 - 2)İş ve mesleki amaçlar
 - 3)Diğer sebepler (sağlık turizmi, öğrenim, vb...)

2.2. Turizmi Etkileyen ve Turizmden Etkilenen Faktörler

Turizm kriz dönemleri dışında sürekli büyümekle kalmayıp, diğer sektörleri de en çok etkileyen sektörlerden biridir. Ayrıca Turizm sektörü çevresel faktörlerden çok fazla etkilenen ve etkileyen dinamik bir sektördür. Ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik, coğrafik ve politik faktörler bu sektörü etkilemekle birlikte bu sektördeki gelişmelerden de etkilenmektedir.

Ekonomik Faktörler, gelirin artmasıyla bağlantılı olarak turizm talebi de artmaktadır. Zenginlik, turizm talebini arttıran en etkin unsurlardan biridir. Örneğin II. Dünya savaşından sonra zenginleşen İngiltere halkı iç turizmin yanında yurtdışına da seyahat etmeye başlamıştır. Zenginliğin tüm ülkeye yayılmasıyla da hem uzak hem de yakın destinasyonlara kitle turizmi başlamıştır. 2008 yılında dünyada başlayan ekonomik kriz turizm sektörünü de etkilemiştir. Bu süreçte maliyetlerin artması ve talebin azalması turizm sektörünü etkilenen önemli unsurlardır. Örneğin 2008'de otuza yakın havayolu şirketi çökmüş, bazıları da hala mücadele etmektedir.¹

Sosyo-kültürel faktörler, insanların büyüdükleri toplumun kavramlarını ve inançlarını temsil eder. Bu değerler insanların tatil alışkanlıklarını bu konudaki istek ve beklentilerini etkiler. Örneğin Kuzey ülkeleri güneşi tedavi edici bir etken olarak görürler. Bazılarına göre seyahat etmek lüks değil bir ihtiyaçtır. Bazı toplumlar da ise seyahat etmek bir statü göstergesidir. Bu farklı alışkanlık ve gelenekler turizm endüstrisini önemli ölçüde etkilemektedir. Aynı zamanda dışarıdan turist alan bir yer, kendilerinden çok farklı sosyo-kültüre sahip turistlerden etkilenebilmekte ve geleneklerinde dönüşümler olabilmektedir. Demografik faktörler, turizm talebini etkileyen nüfusun ana özelliklerini gösteren faktörlerdir. Hane halkının demografik özellikleri turizm talebindeki eğilimi ve tercihleri etkileyen önemli faktörlerden biridir.

Teknolojik faktörlerin turizm üzerindeki etkisini ise çeşitli şekillerde görmekteyiz. İlk olarak ulaşımdaki büyük etkisinden bahsedilebilir. Buharlı gemilerle uluslararası ulaşım imkânı ortaya çıkmış, daha sonra araba ve havayolları gibi araçlarla ulaşım yapılmaya başlamıştır. Bu durum ulaşım maliyetinin ve sürenin azalmasını sağlayarak turizm sektörünü önemli ölçüde etkilemiştir. İkinci olarak bilgi teknolojileriyle birlikte bütün aktörlerin hem bilgiye ulaşması hem de birbirine ulaşması kolaylaşmıştır. Bu sayede turizm işletmeleri bilgi teknolojilerini kullanarak ürünlerinin tanımlanması, tanıtılması, dağıtılması ve bir araya getirilmesi organize edilerek tüketiciye sunulmasında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmiştir (Buhalis ve Main; 1998). Öte

² Usal, A. ve Oral, S. (2011), Turizm Pazarlaması, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

³ Kurt, a.g.e.

yandan bu gelişmeler turistlerin her türlü bilgiye kolaylıkla ulaşabilmesini ve herhangi bir aracı olmadan ekonomik olarak seyahat edebilmesini sağlamaktadır.

Coğrafi faktörlerin kapsamında hem seyahat edilecek yerin coğrafi özellikleri hem de ulaşımındaki kolaylık ya da zorluklar şeklinde ele alınabilir. Bu iki faktör de turizm talebini etkileyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Politik faktörlerin de turizm sektörü üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Vize uygulamalarının olup olmaması, hükümetlerin tutumu, yasa dışı göçler ve yasal uygulamalar gibi konular bu kapsam içinde değerlendirilebilir.

3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE KÜRESELLEŞME

Pazarlamanın ortaya çıkışı insanlık tarihinin başlarına dayanır. Pazarlamanın başlangıcının takas ile başladığını söyleyebiliriz. İnsanlar topluluk haline yaşamaya başladıktan sonra ihtiyaç fazlalarını ortaya koymuş ve bir arz talep dengesi oluşturmuştur. Nüfus artışı, sanayileşme ve bunların getirdiği süreçlerle beraber piyasa kavramı ortaya çıkmıştır.

Modern pazarlama, modern toplumun dinamiklerine uygun olarak hedefli pazarlama kavramını benimsemiştir (Babacan,2002).Özellikle II. Dünya savaşından sonra ortaya çıkan ve önem kazanan işletme stratejileriyle pazarlamaya duyulan ihtiyaç artmıştır. Pazarlama stratejileri bu noktadan sonra pazarı bölme ve hedefleme konularına yoğunlaşmıştır. Pazarlama stratejilerinin ortaya çıkarttığı en önemli kavram pazarlama karmasıdır. 1971 yılında Kotler bir yazısında pazarlama karmasını işletmede kullanılan pazarlama değişkenlerinin türü ve miktarı olarak tanımlarken, Boone ve Kurtz 1974 yılında pazarlama karması, belirlenen hedef pazarda tüketici gereksinimlerini tatmin için temel karar değişkenlerinin karışımı olarak tanımlamıştır.

Klasik pazarlama bileşenleri 4P olarak adlandırılır. 4P'deki pazarlama bileşenleri; Ürün (Product), Fiyat (Price), Dağıtım (Place), Promosyon (Promotion)dur. Fakat değişen koşullar içerisinde pazarlamaya müşteri gözünden bakmak gerektiği ortaya çıkmış ve 4P kavramı 4C olarak değişmiştir. Müşteri için ürün değeri (customer value) ve maliyeti (cost to the customer), müşteriye sağladığı kolaylık (convenience), iletişim (communication) kavramları ile pazarlama ve pazara müşteri açısından bakmak daha da kolaylaşması hedeflenmektedir. O halde yeni gelişen pazarlama karması bileşenleri kısaca ürün yerine müşteri (customer), fiyat yerine maliyet (cost), dağıtım yerine kolaylık (convenience) ve promosyon yerine iletişim (communication) olmuştur.

Günümüzde ise küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, kültürler arası etkileşimler pazarlama stratejilerini yenilikçi olmaya ve değişmeye iten en önemli nedenler arasındadır. Bu bağlamda yeni pazarlama stratejileri geliştirerek rekabetçi ortamda kendimize yer bulmak ancak bu yeni bilgi teknolojilerini kullanabilmekle mümkündür. Sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak rekabet artmış ve daha karışık hale gelmiştir. Bu durumda işletmeler rekabet güçlerini kaybetmemek adına yeni pazarlama stratejileri geliştirmek durumunda kalmıştır.

2000'li yıllar teknoloji ve bilgi çağı olmuştur. Yeni teknoloji dalgalarıyla beraber televizyon, billboard, gazete gibi geleneksel reklam kanallarının yerini yeni medya kanallarına bırakmaya başlamıştır. Sosyal medyayı kullanma, bilgisayar, açık kod kullanımı bu yeni kanallar arasında önemli yer tutmaktadır. Çoğunlukla kullanılan ve internet üzerinden olan sosyal medya kanalları şu şekilde sıralanabilir; bloglar, forumlar, sosyal ağlar (arkadaşlık siteleri), viki'ler (ansiklopedi, sözlük siteleri), podcast'lerdir (müzik ve ses paylaşımı).⁴ Bu medya kanalları sayesinde karşılıklı her türlü bilgi alışverişi yapılmanın yanı sıra işletmeler tüketicileri daha yakından tanıma şansı bulmaktadır. Teknolojik gelişmelere çözüm olarak katılımcı pazarlamanın doğuşundan küreselleşme paradoksuna çözüm olarak sosyal pazarlamanın, yaratıcı pazarlamanın ve ruhsal pazarlamanın doğuşundan bahsetmek mümkündür.

4. TEKNOLOJİ VE KÜRESELLEŞMENİN TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler hem birbirini etkilemekte hem de birbirinden etkilenmektedir. Bu hızlı değişimle birlikte önceki bölümde bahsedildiği gibi işletmelerin faaliyet alanları, örgüt yapıları, rekabet

⁴ Güzel, Özlem. (2012), Pazarlama Faaliyetlerini Yönlendirecek Gelecek Perspektifler, Akademik Bakış Dergisi, ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Celabat.

şekilleri, pazarlama stratejileri gibi birçok alanda değişim meydana getirmiştir. Turizm sektörü de bu değişimden büyük oranda payını almaktadır. Yaşanan değişimler turizm sektöründe de gelenekselleşen pazarlama anlayışının yanı sıra yeni arayışlar ve çözümler bulmaya zorlamaktadır.

“Turizm işletmelerinin ürettiği turizm ürünü, bireylerin sürekli olarak yaşamlarını sürdürdükleri konutlarından ayrılışından itibaren başlayıp, yeniden evlerine dönmelerine kadar geçen sürede satın aldıkları veya yararlandıkları mal ve hizmetlerin oluşturduğu bir paket veya edindikleri deneyimlerin toplamıdır” (Usal ve Oral, 2001: 33 aktaran Kozak, 2008: 125) Bundan ötürü birbirinden çok farklı soyut ve somut ürünlerden oluşmaktadır. Maddi ürüne bir uçağın koltukları örnek verilirken, hosteslerin servisinin şıklığı maddi olmayan ürüne örnek olarak verilebilir.⁵

1980’lerden itibaren yaşanan bu hızlı değişim ve gelişimle birlikte turizm endüstrinin yapısı kadar işletmecilik uygulamaları ve stratejileri de değişmeye başlamıştır (Ho & Lee, 2007: 1434; Buhalis & Law, 2008: 609). Teknolojik yeniliklerle birlikte ortaya çıkan en önemli olgulardan biri de İnternet’tir. Dünyada elektronik ticaretin en yaygın olduğu sektörler şöyle sıralanabilir; turizm, bilişim ve elektronik, telekomünikasyon, finans, perakendecilik ve enerji.(Ölçer&Eryılmaz,2007). Özellikle turizm sektöründe oteller, havayolları, seyahat acenteleri gibi turizm sektöründe faaliyet gösterenler, interneti pazarlama ve iletişim stratejilerinin bir parçası olarak kabul etmiştir (Buhalis & Law, 2008: 611). Bundan ötürü internetin turizm pazarındaki yeri önemlidir (O’Connor & Murphy, 2004: 473-484; Oh vd., 2004: 425-447).⁶

Teknolojik gelişimle birlikte e-ticaret, dijital pazarlama stratejileri gündemimizin önemli konuları haline gelmiştir. Aşağıda şekilde de görüldüğü gibi web siteleri, mobil pazarlama, sosyal medya, video ve hareketli grafikler, ürün demoları, etkinlik pazarlama, gelişim, strateji, dijital işaretler ve dizayn dijital pazarlamanın konularıdır. Her başlık geniş kapsamlıdır ve pazarlama stratejisi için önemlidir.

Yeni teknolojiler hem turizm işletmeleri hem de tüketicilerin davranış şekillerini etkilemektedir. Turizm işletmelerinin faaliyetlerini yürütme şekilleri, iletişim yöntemleri, tüketicilerin bilgi arama, turistik hizmet ve ürün satın alma yollarını değiştirmektedir. Turizm işletmeleri bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ve elektronik satış noktaları gibi bilgi yönetim sistemleri kullanmaya ve küresel dağıtım sistemlerinin içinde yer almaya başlamışlardır. Günümüzde İnternet, turizm işletmelerinin faaliyetleri için neredeyse vazgeçilmezdir.⁷

⁵ Nur Ündey Kalpakoğlu. (2015) Bir İletişim Unsuru Olarak E-Wom’un Turizm Ürünleri Tercihine Etkisi, Maltepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, 2015 Bahar, İstanbul

⁶ Nuray Selma Özdiçiner, Turizmde Elektronik Pazarlama, Pamukkale Üniversitesi, Denizli Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Pamukkale.

⁷ Gökçe, Yüksel (2013). Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Küresel Dağıtım Sistemlerine Bir Örnek: AMADEUS, Online Academic Journal of Information Technology.

Şekil1: Dijital Pazarlama Stratejileri



Kaynak:www.pinterest.com/Digital Marketing Strategy

i. Turizm Sektöründe Bilgi Teknolojileri

Teknolojik gelişmelere paralel olarak 19. yüzyılın sonlarına doğru tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilirken 20. yüzyılın ikinci yarısında hızla gelişen ileri teknolojilerle birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş olduğu söylenebilir. Günümüzde teknoloji, hem uluslararası ekonomik ve siyasal ilişkileri hem de toplumların zenginlik düzeyini belirlemede en önemli unsurlardan biridir.⁸ Şartların çok hızlı değiştiği günümüzde doğru bilgiye hızlı ulaşan ve bu bilgiyi doğru şekilde işleyebilen işletmeler varlıklarını verimli olarak sürdürebilmektedir. Bilgi teknolojilerinin başlangıcı bilgi, bilgisayar ve iletişim arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Düşünen ve işlem yapabilen makineler yapma düşüncesi çok eskilerden beri var olmuştur ve son dönemdeki her alanı ilgilendiren bilgi teknolojileri yaşamımızın bir parçası olmuştur (Allison, 2002: 80). Teknolojik gelişmeler, insanlık tarihi boyunca bilginin elde edilmesi, saklanması, işlenmesi ve iletilmesi şeklinde dört farklı aşamada gerçekleşmiştir. Hız, mesafe, miktar ve elde edilen bilginin güvenilirliğine dair kısıtlar ilk aşamadan son aşamaya kadar kademeli olarak azaltılmıştır (Vural, 2009).

Teknolojik ilerlemeden etkilenen turizm sektöründe bilgi çok önemlidir. Bu yüzden bilgi teknolojilerinin bu sektörde kullanılması büyük avantajlar sağlamakla birlikte rekabet ortamını kızıştırmıştır. Daha önceleri ürün ve hizmetlerin satın alınmadan önce satış noktasında incelenme olanağı yoktu. Çünkü turizm ürünü tüketilmeden önce ve tüketileceği yerden farklı bir yerde satın alınmaktadır. Bu yüzden turistik hizmetlerin tüketicinin satın alması ancak işletmelerin sunduklarını hizmeti tanıtmalarına bağlıdır. Tüketici beklentilerine uygun, doğru ve güncel bilgi turistlerin tatmini için çok önemlidir. Bilgi teknolojileri turizm sektörünün gereksinim duyduğu bilgi altyapısını sunmaktadır.⁹ Bu sektörde, internetteki başarının sebebini Dünya turizm örgütü şu şekilde açıklamıştır; tüketici ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde tanımlanması, doğrudan iletişim, kapsamlı bir sunum, kişiselleştirme ve bilgilerin güncellenmesi (Castaneda vd., 2009: 549). Teknolojik gelişme ile müşteriler

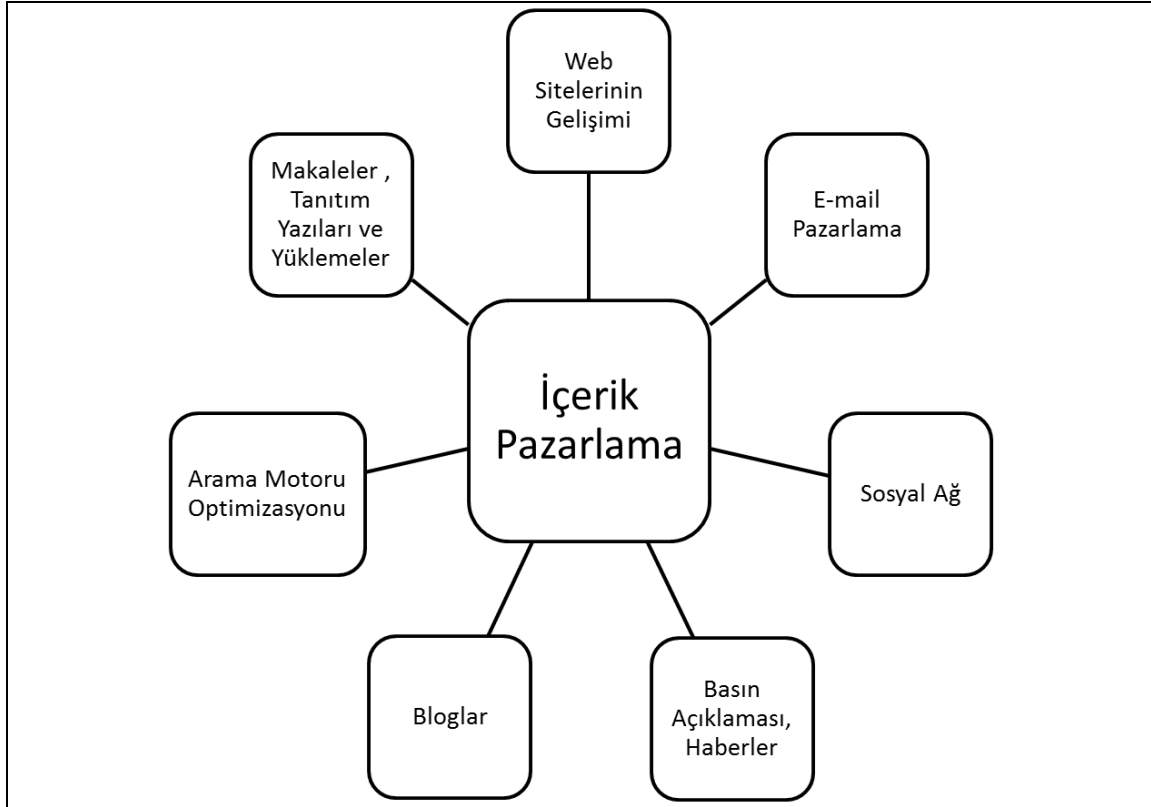
⁸ Yüksel, age.

⁹ Gökçe, Yüksel (2013). Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Küresel Dağıtım Sistemlerine Bir Örnek: AMADEUS, Online Academic Journal of Information Technology.

kendilerine yönelik çok çeşitli ürün ve hizmetlerden haberdar olmuş ve aralarından bir seçim yapma fırsatına sahip olmuşlardır.¹⁰

Şekil2 de teknolojik ortamda ana pazarlama ve bilgi kanalları görülmektedir.

Şekil2: Teknolojik Ortamda Bilgi Kanalları



Kaynak: <http://www.xcellimark.com/blog/content-marketing-key-to-internet-marketing-succe.aspx>

ii. Turizme Özel E-ticaret Uygulamaları

Turizm sektöründe internet gibi teknolojilerin kullanılması tarihsel gelişimi aşamalı olmuştur. 1970'lerde ilk bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin gelişmesi ile başlayan bu durum ardından 1980'lerde global dağıtım sistemlerinin ortaya çıkması ve son olarak 1990 yıllarında turizm sektöründe internet kullanımının yaygınlaşması ile ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda ilk bilgisayarlı rezervasyon sistemleri havayolları şirketleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Amerikan Hava Yolları SABRE isimli bir sistem geliştirmiş ve bu sistemin benzerleri de diğer hava yolları tarafından kurulup kullanılmaya başlanmıştır. Örnek olarak Türk Hava Yolları APOLLO isimli bir sistem kurup kullanmaya başlamıştır. Seyahat alanında başlayan bu sistemler günümüze kadar gelişerek daha büyük boyutlara ulaşmıştır.

Teknoloji ve internetin bu hızlı gelişimi birçok alanda olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemiş ve seyahat, rezervasyon gibi turizmin birçok alanında kullanılmaya başlanmıştır. İnternet üzerinden ulaşılabilirliğin kolay, ucuz ve hızlı olması gibi sağladığı avantajlar nedeniyle her geçen gün turizm sektöründe kullanımı artarak

¹⁰ Nuray Selma Özdiçiner, Turizmde Elektronik Pazarlama, Pamukkale Üniversitesi, Denizli Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Pamukkale.

çoğalmaktadır. 2000-2009 yılları arasında dünyada internet kullanımı %362,3 artmıştır. Turizmde yapılan e-ticaret genellikle konaklama hizmetleri, seyahat acenteleri ve tur operatörleri olarak üç başlık altında toplanır. İşletmelerde bütün bu başlıklarda hizmet verebildiği gibi bu hizmetleri tek tek de sunabilirler.

Online hizmet veren seyahat acentelerinin en iyi örnekleri Expedia, Travelport, Sabre, Priceline gibi sitelerdir. Örneğin, Expedia konaklamadan ulaşıma kadar her konuda hizmet vermektedir. Birçok otel veya turizm işletmesi bu teknoloji avantajından yararlanarak internet siteleri üzerinden rezervasyon satış gibi işlemleri yapmaktadır.

Web tabanlı ticaret uygulamaları içinde en çok bilinen ise B2C (Business to customer – Firmadan müşteriye) e-ticaret sistemidir. B2C pazarı, karşımıza daha çok internet üzerinden satış yapan web portalları ve sanal mağazalar aracılığıyla çıkmaktadır.

Tablo1: Turizmde Özel E-Ticaret Uygulamaları

E- ticaret ilişkisi	İşletme	Müşteri
İşletme	B2B Tur operatörleri ve seyahat acenteleri arasında küresel dağıtım sistemleri, oteller arası bilgisayarlı dağıtım sistemleri	B2C Müşterilerin özel ilgi paket turlarını seyahat acentesinden veya ulaştırma şirketlerinden (havayolu, tren vb.) biletlerini aldıkları e-ticaret uygulamaları
Müşteri	C2B Müşterilerin tercihlerini havayolu ya da otellerin özel kulüplerine kaydetmesi	C2C Danışmanlık, müşterilerin destinasyon hakkındaki görüşlerini otel veya acente hakkındaki tecrübelerini diğer müşterilerle paylaşması

Kaynak: WORLD TOURISM ORGANIZATION, (2004). Turizmde e-iş destinasyonlar ve işletmeler için pratik yönergeler. (İstanbul: Nesa,2004) 168.

İşletmeden İşletmeye B2B (Business to Business) Uygulamalar

Business to Business yani işletmeden işletmeye elektronik uygulamaları, sanal ortamda yapılan ticaret olarak değerlendirilebilir. E-ticaretin işletmeden işletmeye uygulanması işletme, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, diğer iş ortakları ve benzeri tüm çevreyle yapılan ticari faaliyetlerin elektronik ortamda yapılması olarak açıklanabilir.

E-ticaret, işletmelerin e-ticaret siteleri üzerinden yapılan alışverişlerle ortaya çıkar. Alıcı ve satıcı arasında bir temas olmadan sanal ortamda alım satım işlemlerinin yapılmasını sağlar. Bunun günümüzde en büyük kullanım alanlarından birini de turizm sektöründe görmekteyiz. Turizm sektöründe yapılan e-ticaret uygulaması, turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm tedarikçileri bir araya getiren bir platformdur. Bu e-ticaret modeli turizm sektörüne bu modeli kullanarak yeni iş fırsatları yaratmış, uluslararası ve küresel iş birlikleri fırsatları, yeni iş modelleri ve yeni tedarikçiler edinmeleri konusunda yardımcı olmuştur.

Bu avantajları şu şekilde sıralanabilir:

1. Maliyetleri azaltıp verimliliğin artmasını sağlar
2. Hizmet kalite ve hızını artırır
3. Turizm işletmelerinin müşteri çeşitliliğini artırır
4. Bürokrasiyi azaltır
5. Global rekabet avantajı sağlar
6. Global işbirliği yapma olanağı sayesinde, turizm işletmelerinin, bölgesel ekonomik krizlerden en düşük seviyede zarar görmesini sağlar.
7. Pazarlanan ürün ve hizmet promosyonu, hedef kitleye göre hızlı bir şekilde ulaşır
8. Satış ve rezervasyonlarda, konaklama işletmesi ile müşteri arasında araçlar devre dışı bırakıldığından, konaklama işletmelerinin karlılığını artırır.
9. 7 gün 24 saat müşterilerin hizmet satın alabilmesi sağlanır.¹¹

Tüketiciden İşletmeye (C2B)Uygulamalar

Tüketiciden İşletmeye olarak adlandırılan(C2B, Consumer to Business), bireysel kullanıcıları aracı bir site (portal) üzerinde satacakları ürünleri girerek işletmelere ürün satması üzerine kurulu olan e-ticaret modelidir. Bu model turizm sektöründe yeni yeni uygulanmaya başlamıştır. Bu uygulamada tüketiciler, teklif veya önerilerini turizm işletmelerine sunarak e-ticaret faaliyeti yaratmaktadırlar. Bu model sezon sonu ekonomik durgunluktan etkilenen işletmeler için büyük bir avantaj sağlar. Bu e-ticaret modeli, son yıllarda havayolu şirketleri yanında konaklama işletmelerinde de kullanılmaya başlamıştır¹¹.

Tüketiciden Tüketicie (C2C) Uygulamalar

Tüketiciden tüketiciye (C2C, Consumer to Consumer) elektronik ticaret, bir tüketicinin başka bir tüketiciye bir e-ticaret sitesi üzerinden bir mal veya hizmet satmasını ifade eder. Tüketiciden tüketiciye modeli son yıllarda, ikinci el ürünler, ev ve araba gibi şeylerin satılmasında kullanılmaktadır. Bu platformlara en güzel ve güncel örnekler; gittigidiyor.com, sahibinden.com gibi e-ticaret siteleridir.

Bu model turizm sektöründe ise forum uygulamaları şeklinde tüketicilerin satın aldıkları hizmet hakkında deneyimlerini paylaşmaları şeklinde kendini göstermektedir. İşletmeler ise müşterilerin hizmetten memnuniyeti ya da şikâyetleri gibi değerlendirme sistemi olarak kullanılmaktadır. Bu konuda yapılacak bir pazar araştırmasının maliyeti düşünülürse bu model işletmelere kolay ve ucuz yolla bir pazar araştırması sunmaktadır. Bu nedenle işletmeler internet sitelerine, ziyaretçi yorumları, geri bildirim formu ya da ziyaretçi defteri adı altında bölümler eklemiştir.

Tüketiciden tüketiciye elektronik ticaretin avantajlarını kısaca şöyle özetleyebiliriz:

- Bireylerin kendi aralarında mal ve hizmetlerini pazarlamaları için yeni bir platform ve iş yöntemi yaratmaktadır.
- Tüketicilerin doğrudan birbirleriyle iletişimini sağlamaktadır.¹²

5. SEYAHAT İŞLETMELERİ VE OTELLER ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRME

Seyahat işletmeleri perakendeci satış acentaları ile toptancı seyahat acentaları ve tur operatörlerini ifade eder. Turistik ürün ve hizmetler müşterilere bu kanallar tarafından sunulmaktadır. Bu ürünler ayrı ayrı veya birlikte sunulabilir. Birçok seyahat işletmesi teknoloji ve bilgi teknolojilerinin olanaklarından yararlanmaktadır. Hatta rekabet edebilmek için vazgeçilmez olan teknoloji seyahat işletmelerinin de vazgeçilmez olmuştur. Birçok yazar bilgi teknolojilerinin seyahat işletmeleri üzerindeki etkisini tartışmaktadır (Buhalis, 1998; Cooper vd. 1998; Adams, 2002; Kurgun vd. 2007; Yılmaz & Yılmaz,2000).

¹¹ Pelin, Kiroğlu. Elektronik Turizm Analizi, Uygulamaları ve Beklentileri .(2012),Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹² Kiroğlu, age.

Birkan 1998; Pemberton vd. 2001 ve Zhou 2004'te belirttikleri üzere; 1950'li yıllarda bilgisayarların seyahat sektörüne girmesiyle birlikte elverişli ve hızlı bir sistem olan "Merkezi Rezervasyon Sistemleri" kurulmuştur. Bu gelişimin devamında günümüzde kullandığımız seyahat acentalarındaki işlemlerin, en iyi şekilde, en kısa zamanda, en az maliyetle ve kesin rezervasyonlu olarak gerçekleşmesine olanak tanıyan "Küresel Dağıtım Sistemleri" i yerini almıştır (Hançer ve Ataman, 2006). 1970'lerde Merkezi Rezervasyon Sistemleri, 1980'lerde ise Küresel Dağıtım Sistemleri gelişmiş olup bunları 1990'lı yıllarda internet izlemiştir. Merkezi rezervasyon sistemleri ve küresel dağıtım sistemleri; seyahat, konaklama, eğlence hizmetleri, turistik çekim bölgeleri ve tatil paketleri gibi bilgileri içermekle birlikte büyük derecede esnekliğe izin vermektedir. Müşterilerin son anda rezervasyon yapmasına da olanak tanımaktadır. Bilgi sistemleri ayrıca müşteri isteklerinin anlaşılması için yardımcı olmaktadır (Buhalis, 1998). Verimlilik ve kârlılık üzerinde de etkilidir. Buhalis (1998), havayolu şirketleri tarafından kullanılmaya başlayan bilgisayarlı rezervasyon sistemleri yeni seyahat pazarlaması döneminin başlangıcı olarak görmektedir. Ayrıca bilgisayarlı rezervasyon turistik ürünlerin küresel ölçekte kontrolü, tanıtımı ve satışını sağlamaktadır.

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri diğer kanallarla karşılaştırıldığında arz ve talep dalgalanmalarını karşılayacak esnek fiyatlandırma, rekabete uygun komisyon oranları ve kapasite düzenlemelerine olanak vermektedir (Kurgun vd. 2007). Ayrıca bu sistemlerin kullanılması müşterilere birçok olanak sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi konusunda bilgisayarlı rezervasyon sisteminden sonra küresel dağıtım sistemleri karşımıza çıkmaktadır. Bunlar farklı rezervasyon sistemlerinin birleşmesiyle (havayolu işletmeleri, tur operatörleri, oteller, araba kiralama şirketleri vb.) ortaya çıkan sistemlerdir (Yarcan, 1998, 117). Küresel dağıtım sistemi kavramı, ürün dağıtımı ve dünyanın farklı ülkelerindeki sistemlere dâhil olmak için bir veya daha fazla merkezi rezervasyon sistemini ifade etmektedir. Küresel dağıtım sistemlerinden sonra 1990'lı yıllarda internet teknolojisiyle turizm sektörünün dinamikleri bir kez daha etkilenmiştir.¹³ Böylece otel, işletme ve her türlü turistik ürünün reklamı ve pazarlaması internet üzerinden yapılmaya başlanmış ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde tüketiciler başta olmak üzere bütün aktörlerin doğru bilgiye ulaşması hem hızlanmış hem de kolaylaşmıştır.

Makalede şimdiye kadar anlatıldığı gibi teknolojiye gelişmeler buna bağlı olarak bilgi teknolojileri ve e-ticaretin turizm sektöründe yoğun olarak kullanılması küreselleşmenin de getirdiği olanaklarla birleşince insanlar kendi seyahatlerini kendileri düzenlemeye başlamışlardır. Teknolojinin olanaklarını kullanan turistler bağımsız seyahat yapmada artık bilgi teknolojileri sayesinde kendilerini güvende hissetmektedirler. Bu olanaklar yanında kendi seyahatini düzenleyen birey, paket programlara bağlı kalmamakta ve kendini daha özgür hissetmektedir. İnternet kullanımındaki artışa paralel olarak da bağımsız seyahatlere olan ilgi artmakta, seyahat acenteleriyle tatil yapma alışkanlıkları azalmaktadır. Seyahat ve turizm siteleri dünya çapında önemli oranda gelişme gösterdiği halde turizm pazarlaması için geleneksel kitle medyası ve seyahat acentaları gibi araçlar varlığını sürdürmektedir (Lau vd., 2001: 55-56). Bazı görüşlere göre bunun sebebi seyahat acentalarının müşteriler karşısında marka görevi üstlenmesidir. Bağımsız seyahate olanak veren koşulların oluşmasıyla seyahat acentalarının geleceğine dair çeşitli fikirler ortaya atılmıştır. Reinders ve Baker yaptıkları çalışmalarında seyahat acentalarının %20'sinin kapanacağını ya da büyük seyahat acenteleri ile birleşeceğini söylemiştir. O'Connor (1999) seyahat acentelerinin tüketicilere sağladığı bilgi, sundukları deneyim nedeni ile büyüme ve gelişimin devam edeceğini belirtmiştir. Birçok araştırmacı internetin seyahat acentelerinin rolünü değiştireceğini savunmaktadır.¹⁴

Yapılan birçok çalışma her geçen gün bağımsız seyahatin arttığını göstermektedir. Bu çalışmalardan WIHP tarafından Avrupa destinasyonuna yapılan 6.000 rezervasyon verisi kullanılarak yapılmış çalışma sonuçları Şekil 3'de gösterilmektedir. Bu çalışma turistlerin tatillerine ne şekilde karar verdiklerini araştırmaktadır. Şekilde gözüktüğü gibi online acenteler %20, bireysel seyahat için önemli bir bilgi kaynağı olan Trip advisera seyahatine karar verme oranı %16 iken seyahat acentelerinin oranı sadece %3'tür.¹⁵

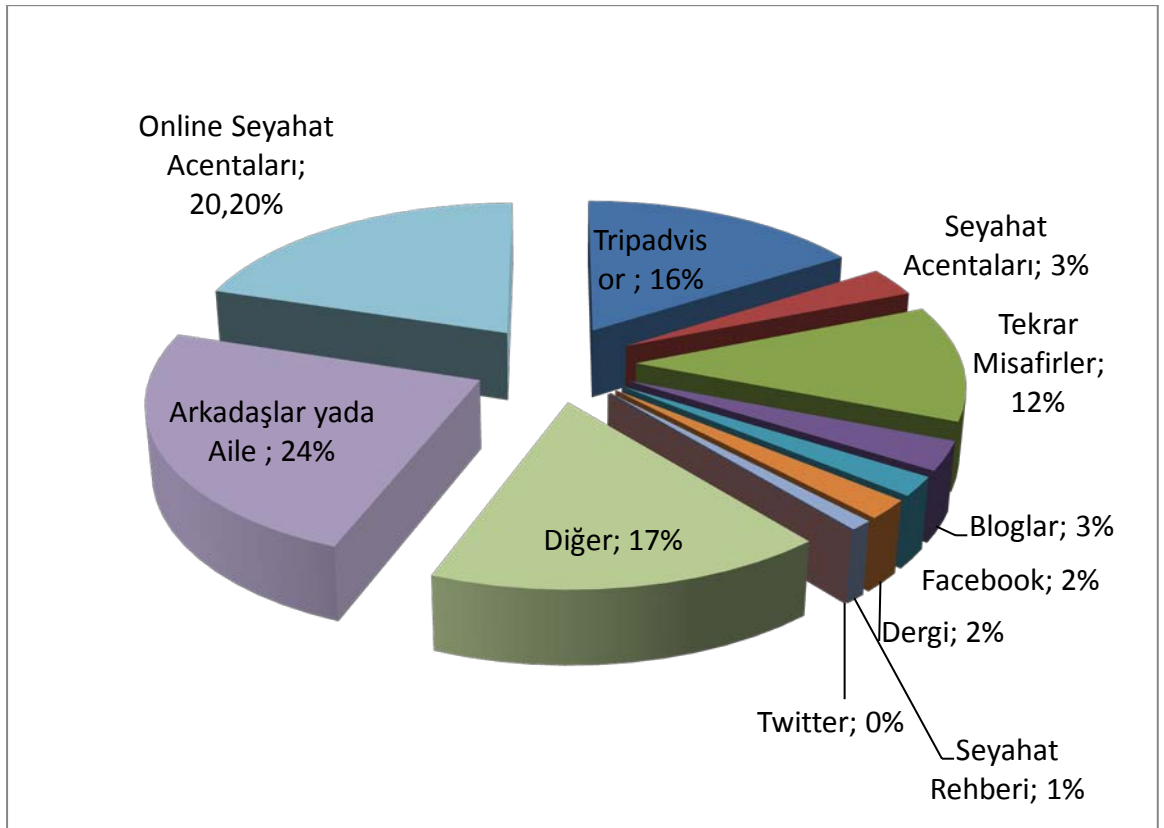
¹³ Gökçe, Yüksel (2013). Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Küresel Dağıtım Sistemlerine Bir Örnek: AMADEUS, Online Academic Journal of Information Technology.

¹⁴ Yüksel, a.g.e

¹⁵ <http://blog.wihphotels.com/publication/analyzing-the-real-source-of-hotel-bookings/> - Analyzing the real source of hotelbooking

Seyahat acentelerinin geleceğine yönelik farklı fikirler bulunmasına rağmen seyahat acentelerinin eski gücünü kaybettiği açıktır. Özellikle uluslararası alanda yurtdışı pazarına bağımlı olan işletmeler aynı zamanda tur operatörleri veya seyahat acentalarına muhtaçtı. Çünkü kendilerini yurtdışı pazarlarda tanıtmaları hem çok maliyetli hem de çok zordu. Aynı şekilde orta ve küçük ölçekli otellerin ve işletmelerin hem uluslararası alanda pazarlama yapması hem de güven sorununu yıkmaları pek mümkün değildi. Bu durumda konaklama fiyatlarını belirleyen birim genelde seyahat acenteleri oluyordu. Fakat bilgi teknolojileri, internetin yoğun kullanımı ve küreselleşmenin getirdiği yeni dinamikler otellerin bu sıkıntısını büyük miktarda ortadan kaldırdı. Her ölçekteki otel ve işletme kendi pazarlamasını yapabilir hale geldi.

Şekil 3: WIHP Tarafından Yapılan Otel Pazarlama Anketi Sonuçları



Kaynak: <http://blog.wihphotels.com/publication/analyzing-the-real-source-of-hotel-bookings/>

6. SONUÇ

Büyük bir hızla gelişen teknoloji ve küreselleşen dünyada değişen koşullar her sektörü etkilediği gibi turizm sektörünü de etkilemiş ve bu değişimden en çok pay alan sektörlerden biri olmuştur. Değişen koşullara ayak uydurmak zorunda kalan işletmeler, artan rekabetle de mücadele etmek adına yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Bunlara bağlı olarak turizm sektöründe de yeni faaliyet kanalları ve uzmanlıklar oluşmuştur. Bu değişikliklere ayak uydurup, yeniliklerden faydalanabilen işletmeler bunun avantajlarından yararlanıp rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Teknolojik değişimlerin çok hızlı olması sebebiyle bu hıza ayak uydurmak ve dinamik olmak şarttır. Turizmdeki dağıtım kanallarının teknolojinin de değişmesiyle uğradığı değişim, bir fırsat olarak alınmalı ve tur operatörleri ve seyahat acentaları bu değişim rüzgârıyla kendilerini değiştirip, geliştirmeli ve teknolojiye uyum sağlayarak daha güçlü hale gelmek için bütün tedbirleri almalıdırlar. Bütün bu gelişmelerin sonucunda, turizm sektörünün önemli aktörlerinden olan seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin gücünün sarsılmakta olduğu ve bunun zamanla artacağı gerçeğini görerek ivedikle önem almaları gerekmekte ve hizmetlerinde dönüşüme gitmelidirler. Küçük acentaların, bir tur operatörünün altında toplanması veya tur operatörlerinin otel, uçak firmaları, araç kiralama şirketleri gibi eskiden iş ortaklarıyla son zamanlarda birleşme ve satın almaları küreselleşmenin olumsuz etkisini kaldırmanın yollarından biridir ve dünyada uygulamaları vardır.

Bu değişim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken diğer unsur "yeni turist" kavramıdır. Seyahat acentaları ve tur operatörlerinin bu yeni turistin beklentilerini iyi tanımlası ve hizmetlerini bu şekilde revize etmesi ve eklemeler yapması önemlidir. Yeni turist araştırmacı, yeni ve farklı deneyimler yaşamak isteyen, "bekle, gör" zihniyetiyle hareket edip daha ucuz fiyatlı bir geziyi oluşturmaya hevesli bir profile sahiptir. Bu noktada seyahat işletmelerinin bu "yeni turisti"nin ihtiyaçlarını karşılayacak yenilikçi fikirler oluşturup uygulaması da çok önemlidir.

REFERANSLAR

- Adams, B., (2002). Tech Talk, Hotel & Motel Management, Vol.217, No.14, (134–144)
- Allison, J. E. (2002). Technology, Development And Democracy, International Conflict
- Aleaddinoglu, F. , Can,A. S. (2007).Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyshst Acaenteleri, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2007 Sayı: 2
- Babacan,M ve Onat.F.(2002), Postmodern Pazarlama Perspektifi, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir MYO Dergisi, İzmir.
- Birkan,İ.,Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmenin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, (1998) 9:26-32
- Buhalis, D & Law, R. (2008). Progress In Information Technology And Tourism Management: 20 Years On And 10 Years After The Internet— The State Of E-Tourism Research, Tourism Management, 29,609–623 an Information Age, State University of NY Pres.
- Buhalis, D. , Main, H. (1998), Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors, International Journal of Contemporary Hospitality Management
- Buhalis D. (2003) E-tourism:Information technology for strategic tourism management,London: Prentice Hall, 741.
- Louis E. Boone, L.E., Kurtz, D., Contemporary marketing in Canada. Holt, Rinehart & Winston of Canada, 1974.
- Castaneda JA., Frias DM & Rodriguez, M. A. (2009). Antecedents Of Internet Acceptance And Use As An Information Source By Tourists, Online Information Review, 33(3), 548-567.
- Cooper, C., John F., David G.,StephenH. (1998). Tourism: PrinciplesandPractises, (Ed.RebeccaShepherd) Essex: Longman.
- Güzel, Özlem. (2012), Pazarlama Faaliyetlerini Yönlendirecek Gelecek Perspektifler, Akademik Bakış Dergisi, ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Celabat.
- Hançer, M., Ataman, C. 2006, Seyahat Acentalarında İletişim Teknolojisinin Kullanımı ve WeSitelерinin Değerlendirilmesi: Ege Bölgesi Örneği. DEU, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:3, s:193-20
- Ho, C. I., & Lee, Y. L. (2007). The Development of An E-Travel Service Quality Scale, Tourism Management, 28, 1434-1449.
- Kıroğlu, P. (2012).Elektronik Turizm Analizi, Uygulamaları ve Beklentileri,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotler, P., and Gerald, Z., "Social marketing: an approach to planned social change." The Journal of Marketing (1971): 3-12.
- Kozak, N. (2008), Turizm Pazarlaması, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurt,S. (2009), Turizm Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri, Çalışma Raporu, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Aralık 2009.
- Kurgun, A. , Kurgun, H. ,Güripek, E. (2007). Turizm Pazarlamasında Küresel Dağıtım Sisteminin(Global Distribution System GDS) Stratejik Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı: 1, 262274.
- Lau, K.N., Lee, K., Lam, P.Y. & Ho, Y. (2001). Web-site Marketing for the Travel-and-Tourism Industry, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42, 55-62.

- Reinders, J. ve Baker, M. (1997). TheFuturefor Direct Retailing of Travel and TourismProducts: TheInfluence of Information Technology, Proceedings of The International Conference onInformation andCommunication Technologies in Tourism, Edinburgh, Scotland, 119–127.
- Pemberton,J.D., Stonehouse,G.H., Barber, C.H., (2001), Competing with CRS-generated Information in the Airline Industri, Journal of Strategic Information System, 1 :59-76
- O’Connor, P. (1999). Electronics Information Distribution in TourismandHospitality. CABInternational, Oxford, UK.
- O’connor, P. & Murphy, J. (2004). Research on Information Technology in The Hospitality Industry, Hospitality Management, 23, 473 – 488
- Ölçer, F. & Özyılmaz, A. (2007). Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyonlarda Uygulanması, Süleyman Demirel Ün. İİBF Dergisi, 12(2), 67-94.
- Tengilimoğlu, D. (2000) Sağlık Hizmetlerinde Pazarlama Karması Elemanları ve Özellikleri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 2000, dergipark.ulakbim.gov.tr
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı,(2013) Teknoloji, Ar-Ge, Ar-Ge Destekleri, Patent, Tasarım ve Markanın Firmaların Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Ankara.
- Usal, A. ve Oral, S. (2011), Turizm Pazarlaması, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Ündey Kalpakoğlu,Nur. (2015) Bir İletişim unsuru Olarak E-Wom’un Turizm Ürünleri Tercihine Etkisi, Maltepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, 2015 Bahar, İstanbul
- Vural, İ & ÖZ, M. (2009). Bir Reklam Aracı Olarak İnternet, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(I), 221-240
- Yarcan, Y. (1998). Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- Yılmaz, Ö. D. & Yılmaz, B. S. "Küreselleşme ve Bilgi Teknolojilerinin Turizm Endüstrisine Etkileri." Dokuz Eylül Üniversitesi. SBE. Dergisi 2 (2000): 444-471.
- Yüksel, Gökçe. (2013). Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Küresel Dağıtım Sistemlerine Bir Örnek: AMADEUS, Online Academic Journal of Information Technology
- Yılmaz, Ö. D. & Yılmaz, B. S. (2010). Küreselleşme ve Bilgi Teknolojilerinin Turizm Endüstrisine Etkileri.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION, (2004). Turizmde e-iş destinasyonlar ve işletmeler için pratik yönergeler. (İstanbul: Nesa,2004)
- Zhou,Z., (2204), E-Commerce and Information Technology in Hospitality and Tourism, Thomson Delmar Learning.

İnternet Kaynakları

World Economic Forum | www.weforum.org/gcr

<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl>

<http://www.pinterest.com/Digital Marketing Strategy>

<http://blog.wihphotels.com/publication/analyzing-the-real-source-of-hotel-bookings/> - Analyzing the real source of hotelbooking

<http://www.xcellimark.com/blog/content-marketing-key-to-internet-marketing-succe.aspx>



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

THE IMPACT OF USING THE WARMTH EMOTIONAL APPEAL IN CORPORATE ADVERTISINGS ON THE CORPORATE IMAGE: THE CAMPAIGN “THANK YOU MOM” BY P&G

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118142

Tuba Cevik Ergin¹, Sibel Akova²

¹Sakarya Üniversitesi, tubacevikergin@sakarya.edu.tr

²İZOCAM Ticaret ve Sanayi AŞ, akova@izocam.com.tr

ABSTRACT

Although many companies advertise for their products and services at the present day, they also make corporate advertising so as to benefit for the corporate image. The competition ascending concurrently with the globalization forces companies to reach out to their customers by promoting themselves in both international and local markets in which they were born. In this context, corporate advertising have become one of substantial communication tools to be applied by companies frequently. In the study, it has been tried out to measure the impact of using the warmth emotional appeal touching on domestic cords, love, and friendship. The impact of the campaign “Thank You Mom” by P&G, the sponsor for Olympic Games, London 2012, on the corporate image of the company has been evaluated by using the research method of focus group.

Keywords: Warmth appeal, emotional appeal, corporate advertising, corporate image

JEL Codes: M31, M37

KURUMSAL REKLAMLARDA SICAKLIK UYANDIRICI DUYGUSAL ÇEKİCİLİK KULLANIMININ KURUMSAL İMAJA ETKİSİ: P&G TEŞEKKÜRLER ANNE KAMPANYASI

ÖZET

Günümüzde birçok şirket ürün ve hizmetlerinin reklamını yapmakla birlikte kuruluşun imajına fayda sağlamak amacıyla kurumsal reklamlar da yapmaktadırlar. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, şirketleri hem doğdukları yerel pazarlarında hem de uluslararası pazarlarda kendilerini tüketicilerine tanıtmaya onlarla iyi bir iletişim kurmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda, kurumsal reklam şirketlerin sıkça kullandığı önemli iletişim araçlarından biri haline gelmiştir. Bu çalışmada kurumsal reklamlarda sıcaklık uyandırıcı, yani aşk, arkadaşlık, aile içi bağlara değinen duygusal çekicilik kullanımının kurumsal imaja etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. 2012 Londra olimpiyatları sponsoru olan P&G'in ‘Teşekkürler Anne’ kampanyasının şirketin kurumsal imajına etkisi, odak grup araştırma yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sıcaklık uyandırıcı çekicilik, duygusal çekicilik, kurumsal reklam, kurumsal imaj

JEL Kodları: M31, M37

1. GİRİŞ

Günümüzde reklam pazarlama iletişiminde kullanılan vazgeçilmez araçlardan biridir. Kuruluşlar sadece ürün ve hizmetlerinin reklamını değil kurumlarını tanıtmak amacıyla kurumsal reklamları da pazarlama iletişimlerinde kullanmaktadırlar. Kurumsal reklam, bir şirketin ürünlerini tanıtmaktan ziyade kendisiyle ilgili genel bir mesaj iletmek için gazete veya televizyonları kullanmasıdır. Bu mesajlar şirketin çevreci veya sosyal sorumluluk sahibi olduğunu ya da sektörel bir anlaşmazlık hakkında görüşlerini iletebilirler. (Geçikli, 2010)

Kurumsal reklamlarda diğer reklamlarda olduğu gibi bazı reklam çekicilikleri kullanılmaktadır. Sıcaklık uyandıran öğeleri içeren kurumsal reklamlara günümüzde sıkça rastlanmaya başlanmıştır. Bu tarz duygusal çekicilikleri, kurumsal reklamlarda kullanmak bazen olumlu etki yaratırken bazı durumlarda tüketicinin tepkisini çekmektedir.

Hedef kitlenin kurum hakkında duygusal ve akıcı düşünce ve algılamalarının tümü olarak tanımlanan kurumsal imaj (Onal,2000) kuruluşlar için oldukça önemlidir. Bu araştırmada içinde aşk, , aile içi bağlar, arkadaşlık gibi sıcaklık uyandırıcı öğeleri içererek duygusal çekicilik kullanılan kurumsal reklamların kurumsal imaja etkisi ölçülmeye çalışılmış ve bu bağlamda 2012 Londra olimpiyatları sponsoru olan P&G'in 'Teşekkürler Anne' kampanyasının şirketin kurumsal imajına etkisi araştırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Reklam

Dilimize Fransızca'dan geçen "reklam" en basit ifadeyle, bir ürünün tanıtımını sağlama ve satışını artırma amacını güden, bu amaçla kitle iletişim araçlarında belli bir ücret karşılığında yer alan çeşitli mesajlarla kitlelere ulaştırılan görüş, düşünce ve haber bütünüdür. (Taş ve Şahin, 1996)

Pazar koşullarının sürekli değişmesi, pazara sunulan benzer ürünlerin çoğalmasıyla birlikte artan rekabet koşulları ve değişen tüketici tutumlarının yaşandığı iş dünyasında, rakipleriyle rekabet edemeyen bir firmanın hayatını sürdürme şansı bulunmamaktadır. Bu nedenle rakipler arasında ön plana çıkmak, farkındalık yaratmak, hedef kitle ile duygusal bir bağ kurmak ve az bir bütçe ile geniş kitlelere ulaşmak işletmelerin en önemli pazarlama amaçları arasındadır. (Mattelart, 1995) İşletmeler bu amaçlara ulaşmak için çeşitli tutundurma çalışmalarına girerler. Bu tutundurma çalışmaları arasında belki de en önemli işlevi reklam üstlenmektedir.

Reklam kavramıyla ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. En genel tanımıyla reklam, bir malın, bir hizmetin veya bir işin para karşılığında genel yayın araçlarında tarif edilerek geniş halk kitlelerine duyurulmasıdır. (Ünsal, 1984). İletişim sözlüğüne göre reklam kısaca "malların ve hizmetlerin elde edilebilirliğiyle ve nitelikleriyle ilgili bilgilerin geniş bir kamuya bildirilmesi süreci ve araçları" olarak açıklanmıştır. (Mutlu, 2000). Amerikan Pazarlama birliği ise reklamı " reklam veren tarafından bir ürünün, hizmetin veya fikrin bedeli ödenerek, kişisel olmayan yollarla sunumu" olarak tarif edilmektedir. (Taş ve Şahin, 1996)

Millum (1975) reklamın sosyal iletişimin bir formu olduğunu söyler. Benzer bir şekilde, reklamın bir çeşit kitlesel iletişim aracı olduğunu belirten Moriarty (2000), reklamın basit bir iletişimden çok daha karmaşık olduğunu ifade eder.

2.2. Kurumsal Reklam

Tüketicinin ürün ile sağlam bir bağ oluşturmasında marka imajı oldukça önemli bir yere sahiptir. Marka imajı oluşturabilmenin en etkili aracı ise reklamlardır. Bu nedenle marka ve reklam birbirlerinden bağımsız olarak düşünülemezler. Bir ürün ya da hizmetin markasız, dolayısıyla reklamsız yaşam alanı bulabilmesi olanaksız gözükmektedir. Çünkü markalar bir ürün ya da hizmeti simgeleyen birkaç harf ya da grafikten öte tüketicinin gözünde çoğu kez bir yaşam biçimi olarak görülmektedir. Reklamlar ise bu süreçte markanın hedef kitlenin zihninde yer etmesini sağlayan bir iletişim faaliyetidir. (Karaçor, 2007) Kurumsal reklamlar da hedef kitlenin zihninde kuruma yönelik iyi niyet, itibar ve olumlu imaj oluşturmak üzere hazırlanan reklamlardır. Reklamlarda

mal ve hizmetlerin özellikleri ve tüketiciye sağladığı faydalar anlatılırken kurumsal reklamlarda o mal ve hizmetleri üreten kurumlar tanıtılmaya çalışılmaktadır.

Kurumsal reklam, kuruluşun ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve hedef kitleyi ikna etmek yerine kuruluşun imajına olumlu yönde fayda sağlamayı amaçlayan ücretli medyanın kullanımı şeklinde ifade edilebilir. Kurumsal reklamcılık, reklamcılığın bir alt kolu olarak değil, kuruluşu içinde yer aldığı topluma tanıtan, varlık nedenini ve faaliyetlerini açıklayan bir halkla ilişkiler tekniği olarak özetlenebilmektedir. (Okay ve Okay, 2002) Bu reklam türü 'institutional advertising' ya da 'corporate advertising' olarak da adlandırılmakta olup halkla ilişkiler için önemli bir tanıtım türü olarak sayılabilir. Halkla ilişkiler reklamcılığı olarak da nitelendirilebilecek bu tanıtım türünün amacı, kuruluşların hedef kitesine ürün ya da hizmet satmasına yardımcı olmanın yanı sıra kuruluşun kamu yararına eylemler gerçekleştirdiğini de halka göstermektir. (Karpat,1999). Prestij reklam olarak da adlandırılan kurumsal reklam, kurumu tanıtmak, kuruma yönelik olumlu kamuoyu oluşturmak amacıyla yapılmaktadır. (Gülsoy, 1999).

Kurumsal reklamcılık kurumun aktivitelerini, topluma olan katkısını, konumunu ve sorumluluğunu netleştirmek için kurum hakkında bilgi vermeye hizmet etmektedir. (Okay, 1999). Halkla ilişkiler çalışmalarının dışa dönük yüzü ve en önemli ögesi olan kurumsal reklam, kurumun kendisini tanıtmaya odaklanan, endüstriye yönelik iyi niyeti ve olumlu duyguları geliştirmeyi hedefleyen, dolaylı olarak satışları artırma ve kuruluşun iletişimde bulunduğu çeşitli gruplarla bağlantılarını güçlendirme amacı güden çabalaradır. (Oluç, 1990)

Kurumsal reklam bir kuruluşun kim olduğunu, ulaşmak istediği hedefleri ve bu amaçla izlediği yön hakkında bilgiler içermektedir. Kurumsal reklamlar üst yönetimin kurum kimliğine bakış açısını ve yönlendirmelerini içermektedir. Kuruluşun bir bütün olarak başarılı ve birebir bir resmini çizebilmek, işletmenin iş dünyasında başarılı çıkışlar yapabilmesini sağlayacaktır. Etkili kurumsal reklam kampanyaları, kurum imajının somutlaşmasını sağlarken, kuruluşun yeni faaliyet alanlarına açılmasına yardım etmekte, kuruluşun diğer kuruluşlarla şimdi ve gelecekte kurmayı hedeflediği ortaklıklara olanak sağlamakta ve kuruluşun ürün ve hizmetlerinin değerini arttırmaktadır. (Elden ve Yeygel, 2006).

2.3.Kurumsal İmaj

Kurumsal reklam uygulamaları, halkla ilişkilerin uygulama alanı içerisinde bulunan kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı gibi kavramlara yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.(Elden ve Yeygel, 2006). Kurumlar kurumsal kimlikleri ile diğer kurumlardan farklılaşmayı sağlamaya çalışmakta, bu çalışmalar sonucunda kurumsal imajları oluşmaktadır. (Balmer ve Gray, 1999) Yapılan araştırmalar kuruluşların tanıtımında kurumsal reklamın etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kurumsal reklam kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar yönetimiyle yakından ilgilidir.(Karpat, 1999)

Kurumsal imaj; bir kurumun dışarıdan bakıldığında nasıl görüldüğünü ele alan bir kavramdır. (Fombrun ve Van Riel, 2004) Etkili bir pazarlama iletişimi yapılandırmak için net olarak tanımlanmış bir kurumsal imaja ihtiyaç vardır. Bu imaj kurumun hangi noktada bulunduğunu ve konumunu ne şekilde belirlediğini özetlemelidir. (Clow ve Baack, 2004) Çok önemli bir stratejik kavram olan kurum imajının, işletmenin diğer pazarlama ve yönetim çabaları doğrultusunda elde ettiği başarı seviyesi üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. (Güzeldik,1999)

Kuruluşun imaj yönetimi ile en önemli amacı; tüketicinin zihninde olumlu bir görüntü oluşturmak ve bu görüntüyü daimi kılmaktır. Kuruluşların başarılı bir kurum imajı oluşturmak ve oluşturduğu bu imajı yönetebilmek için kullandığı en önemli ve en etkili araçlardan birisi de kurumsal reklamlardır. (Clow ve Baack, 2004)

2.3. Reklamlarda Kullanılan Duygusal Çekicilikler

Reklamlarda hangi türde çekicilik kullanılacağı reklamın başarısını etkiler çünkü reklamda çekicilik kullanılarak iletilen mesaj tüketicinin satın alma kararını belli ölçüde etkiler. Bugün reklamlarda birçok çeşit reklam çekiciliği kullanılmaktadır.

İnsanın belki de en belirgin özelliklerinden biri de duygularıdır. İnsanların duygularından oldukça önemli bir ölçüde etkilendiği ileri sürülebilir. Reklamlarda özellikle aşk, aile, anne-çocuk, kardeş, arkadaşlık vb. ilişkisinin doğrudan veya dolaylı olarak kullanımıyla oluşan sıcaklık çekiciliğinin kullanımı oldukça etkilidir.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kurumsal reklamlarda sıcaklık uyandırıcı, yani aşk, arkadaşlık, aile içi bağlara değinen duygusal çekicilik kullanımının kurumsal imaja etkisinin ölçülmesidir. Bu çalışmada 2012 Londra olimpiyatları sponsoru olan P&G'nin 'Teşekkürler Anne' kampanyasında kullandığı sıcaklık uyandırıcı öğelerin şirketin kurumsal imajına etkisi değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Tüketiciler kurumsal reklamlardan etkileniyorlar mı?
2. Tüketiciler kurumsal reklamlarda kullanılan sıcaklık uyandırıcı öğeleri beğeniyorlar mı?
3. Kullanılan bu sıcaklık uyandırıcı öğelerin şirketin kurumsal imajına pozitif bir etkisi var mıdır?

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan odak grup görüşmesi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması düşünülen kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir araştırma tekniğidir. (Ekiz,2003) Tarihsel olarak bakıldığında Aristo'dan beri nitel araştırma metodları sosyal bilimlerin gelişiminde kullanılmaktadır. (Nyamathi ve Shuler, 1990)

Odak grup görüşmeleri çok dikkatli biçimde seçilmiş bireyleri bir araya getirerek tartışma gruplarının oluşturulması ve belli bir konu içinde düşüncelerin ve tutumların ortaya çıkarılması tekniğidir. Bu görüşmeler; altı-on arası sayıda katılımcının davet edildiği ve eğitilmiş bir moderatörün yardımı ile ürün, hizmet ya da örgüt hakkında konuşulduğu oturumlardır. (Yayınoğlu, 2005) Odak grup, tarama araştırmalarının yetersiz kaldığı, insanların bir şey ya da şeylere tepkisinin ardındaki nedenleri saptama olanağı veren bir veri toplama tekniğidir. (Balci, 2010) Odak grup görüşmelerini pazarlama araştırmalarında kullanılan temel araçlardan bir olarak kabul edebiliriz. (Kotler vd., 2001). Odak grup çalışmaları, insanların görüşlerini nasıl yapılandırdıklarını ve nasıl ifade ettiklerini saptamak üzere yapılmaktadır. (Balci, 2010)

Odak grup görüşmeleri, niceliksel veriler sunmaktan çok açık uçlu olmanın, yanıtlayıcıların anlayışlarını kendi terimleri ile ifade etmesinin, kendi vurgularını yapmasının ve grup dinamiklerini yansıtmalarının gücünden yararlanmayı amaçlar. (Hunt ve Grunig, 1994) Odak grup çalışmaları açık uçlu, kısa ve konuya odaklı sorularla yapılmalı, belirsizlik ve tehditten uzak olmalıdır. Literatüre göre genelde bir odak grup oturumunda 10 kadar soru sorulması önerilmektedir. (Balci, 2010)

Odak grup çalışmalarında araştırma için oluşturulacak grubun kaç kişiden oluşması konusunda tam bir fikir birliği yoktur. İdeal bir odak grup için Kitzinger(1994) ve Barbour (1999) 8-12, Lindlot (1995) 6-12, Kruger (1986b) 6-8, Green ve Hart 5-6, Brown (1999) ise 4-12 katılımcıyı yeterli görmektedir. (Aktaran Barnett 2002)

Odak grup görüşmesinde oluşturulan gruplar aynı profilde kişilerden seçilmiş olabilirler. Bu görüşmeler halkla ilişkilerde hedef grupların tutumları, eğitimleri ve düşüncelerini ortaya çıkarmada kullanılabilir. Yalnız unutulmamalıdır ki odak grup görüşmeleri zaman ve maliyet tasarrufu sağlayabilmek için genellikle küçük bir örneklem grubunu kapsar ve buradaki sonuçların genellenmesi doğru olmaz. (Yayınoğlu, 2005)

Bu çalışma kurumsal reklamlarda sıcaklık uyandırıcı, yani aşk, arkadaşlık, aile içi bağlara değinen duygusal çekicilik kullanımının kurumsal imaja etkisi ile sınırlı olup diğer reklam çekicilikleri üzerinde durulmamıştır. Bu araştırma İstanbul ilinde bulunan vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personel olarak görev yapan anneler ile sınırlıdır.

3.3.Çalışma Grubu

Araştırmının çalışma grubunu İstanbul ilinde bulunan vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personel olarak görev yapan öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Çoğu grup çalışması “amaçlı örnekleme” ye dayalıdır. Amaçlı örneklemede araştırmacı katılımcıları, projenin niteliğine ve katılımcıların potansiyel katkılarına göre seçer. (Balci, 2010)

4.VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada 2012 Londra olimpiyatları sponsoru olan P&G’ın ‘Teşekkürler Anne’ kampanyasına ait reklam filmi katılımcılara seyrettilmiş ve üç farklı soru sorulmuştur. Bu sorular sırasıyla: Bir tüketici olarak kurumsal reklamlardan etkileniyor musunuz? Bir tüketici olarak kurumsal reklamlarda kullanılan sıcaklık uyandırıcı öğeleri beğeniyor musunuz? Sizce kullanılan bu sıcaklık uyandırıcı öğelerin şirketin kurumsal imajına pozitif bir etkisi var mıdır? Araştırmada kullanılan soruların yanıtları bulabilmek için İstanbul ilinde bulunan vakıf üniversitelerinde akademik personel olarak görev yapan 8 öğretim görevlisi ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve daha sonra çözümlenmiştir. Her bir soruya ait değerlendirmeler aşağıda özetlenmeye çalışılmaktadır:

Soru 1: Bir tüketici olarak kurumsal reklamlardan etkileniyor musunuz?

Genel olarak tüm katılımcılar kurumsal reklamları diğer reklamlardan daha çok beğendiklerini ve daha etkileyici bulduklarını belirttiği gözlenmiştir.

‘Bence kurumsal reklamlar diğer reklamlardan çok daha inandırıcı ve sıcak. Ben bir tüketici olarak bu tür reklamlardan daha çok etkilendiğimi söyleyebilirim.’ (Öğretim Görevlisi 1)

‘Televizyonda yayınlanan birçok reklamı seyretmiyorum fakat kurumsal reklamlar için durum biraz farklı, beni bir şekilde çekiyorlar ve seyrediyorum bence etkili.’ (Öğretim görevlisi 8)

‘Kurumsal reklamlar özellikle de iyi hazırlanmışsa bence oldukça etkili’ (Öğretim görevlisi 5)

Soru 2: Bir tüketici olarak kurumsal reklamlarda kullanılan sıcaklık uyandırıcı öğeleri beğeniyor musunuz?

Bu soruya katılımcılar birbirinden oldukça farklı cevaplar vermiştir. Bu konuda oldukça uzun bir tartışma yaşanmış ve her katılımcı kendi fikri hakkında uzun yorumlarda bulunmuştur.

‘P&G’ ye ait bu kurumsal reklam beni oldukça etkiledi. Belki de nedeni anne olmam. 5 yaşında bir oğlum var ve seyrederken hep onu hatırladım hatta bir ara gözlerim doldu diyebilirim. Oğlum her hafta yüzme dersine götürüyorum ve bir ara reklamı seyrederken oğlumun de oradaki çocuklar gibi bir gün olimpiyatlara katılıp madalya aldığını ve bana sarıldığını hayal ettim. Bence bu reklamda kullanılan bu sıcaklık içeren öğe yani anne ve çocuk arasındaki o özel bağ oldukça iyi kullanılmış. Ben beğendim.’ (Öğretim görevlisi 7)

‘Ben de aynı fikirdeyim. Henüz çocuğum yok ama ben de anne olduğu hayal ettim reklamı seyrederken ve böyle bir durumda çocuğumla be kadar gurur duyacağımı ne kadar mutlu olacağı düşündüm.’ (Öğretim görevlisi 3)

‘Bence tamamen duygu sömürsü. Belki de erkek olduğum için sizin kadar hassas bakamadım bu konuya. Bence firma anne-çocuk arasındaki bu özel ilişkiyi kendini pazarlamak için kullanmış. Ben hiç beğenmedim hatta çok fazla pazarlama koktuğu için reklamı bir daha seyretmek istemem. (Öğretim görevlisi 2)

‘Ben biraz kararsız kaldım sanki. Bir tarafım reklamdan etkilendi ve uygulandı ama diğer yanım bunun bir pazarlama stratejisi olduğunu bildiği için beğenmedi. (Öğretim görevlisi 6)

‘Sanırım ben bunun bir pazarlama stratejisi olduğunu bilmeme rağmen reklamı beğendim. Kullanılan duygusal öğeler oldukça başarılı seçilmiş ve son derece iyi kurgulanmış. (Öğretim görevlisi 4)

‘Anne olmak insanın bütün bakış açısını etkiliyor. Her ne kadar bu reklamların usta pazarlama iletişimcileri tarafımdan pazarlama amacıyla hazırlandığını bilsem de yine de çocuklardan ve anne-çocuk sevgisini görmekten dolayı etkilendim. Güzel bir kurumsal reklam olmuş’ (Öğretim görevlisi 1)

Soru 3: Sizce kullanılan bu sıcaklık uyandırıcı öğelerin şirketin kurumsal imajına pozitif bir etkisi var mıdır?

Bu soruda da ikinci sorudaki gibi katılımcılar bir fikir birliğine varamamışlardır. Katılımcıların yarısı kurumsal reklamlarda kullanılan sıcaklık uyandırıcı öğelerin şirketlerin kurumsal imajına pozitif bir etkisi olduğunu düşündüğünü belirtirken diğer yarısı bu öğelerin kurumsal imaja etki etmeyeceğini belirtmişlerdir.

' Kesinlikle pozitif bir etkisi var. Ama ben zaten bu reklamı seyretmeden de P&G'nin kurumsal imajını gayet başarılı buluyordum ve bu reklam bunu destekliyor' (Öğretim görevlisi 1)

' Bence etkisi var. Zaten firmanın pazarlama iletişimi stratejisi her yerde tutarlı ve kendini gösteren bir çizgide ilerliyor ve bu reklam bununla paralel' (Öğretim görevlisi 3)

' Bana sorarsanız pek bir etkisi olmaz. Firmanın kurumsal imajı için yaptığı diğer uygulamalar yeterli değilse sadece kurumsal reklam bu konuda firmaya yardım edemez.' (Öğretim görevlisi 2)

' Her ne kadar bu kurumsal reklamı beğendiysen de sadece bu reklam bende kurumun imajı için tek başına etkili olmayacaktır. Eğer kurumun imajı doğru şekilde oluşturulmadya bu tarz reklamlar her ne kadar sıcak ve yakın gelse de kurumsal imaj üzerinde etkili olmayacaktır. (Öğretim görevlisi 4)

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Yukarıda yapılan değerlendirmeler ışığında reklam bombardımanına tutulan günümüz tüketicisinin kurumsal reklamlara daha olumlu yaklaştığı söylemek mümkündür. Kurumsal reklamlar ürün ya da hizmet tanıtımı yapmak yerini kuruluşun tanıtımını yapmayı hedeflediklerinden tüketiciler üzerinde daha başarılı bir etki yaratmaktadırlar. Kurumsal reklamlarda kullanılan sıcaklık içeren öğeler tüm tüketicileri aynı ölçüde etkilememektedir. Tüketicinin cinsiyeti ve çocuk sahibi olup olmaması sıcaklık içeren öğeleri değerlendirmesini etkilemektedir. Kurumsal reklamlarda kullanılan sıcaklık uyandırıcı öğelerin kurumsal imaja katkısı değerlendirilirken kurumun diğer iletişim kanallarıyla oluşturduğu kurumsal imajın payını da hesaba katmak gerekmektedir. İmajın oluşmasını sağlayan faktörler; bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar, sunulan olanak ve hizmetlerdir. Bireyler, farklı iletişim kanallarından elde ettikleri bilgileri, sahip oldukları yargılarını ve içinde bulunduğu olanak ve hizmetleri algılama süreçlerinden geçirir ve imajı oluştururlar. (Tolungüç, 2000) Sıcaklık uyandırıcı öğeleri içeren kurumsal reklamların başarılı olabilmesi için kuruluşun diğer pazarlama iletişimi kanallarıyla da başarılı bir kurumsal imaj oluşturması ve bir tutarlılık sergilemesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Balcı A. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler,8.baskı, Ankara : Pegem Akademi Yay. : 171-177
- Balmer J. ve Gray E. (1999) . Corporate Identity ve Communication : Creating a Competitive Advantage, Corporate Communication, Vol. 4 :70-74
- Barnett J. (2002), Focus group tips for beginners. TCALL Occasional Research Paper no:1 (<http://www-tcall.tamu.edu/orp/orp1.htm>), erişim tarihi :14 Mayıs 2015)
- Clow K.E. ve Baack D. (2004), Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications, 2nd edition,New Jersey : Pearson Prentice Hall,:29 -109
- Ekiz D.(2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş : Ankara : Anı Yayıncılık :25
- Elden M. ve Yeygel S. (2006), Kurumsal Reklamın Anlattıkları, İstanbul : Beta Yayınları :285
- Fombrun C.J. ve Van Riel C.B.M (2004). Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations, New Jersey :Prentice Hall :85
- Geçikli F.(2010) Halkla İlişkiler ve İletişim,2. Baskı, İstanbul : Beta Basım Yayım : 61
- Gülsoy T.(1999) Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü, İstanbul : Adam Yayınları :234
- Güzelcik E.(1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul: Sistem Yayıncılık :153
- Hunt T. Ve Grunig J.E. (1994), Public Relations Techniques, USA: Harcourt Brace College Publishers: 33-35
- Karaçor S. (2007), Reklam İletişimi, Konya: Çizgi Kitapevi Yay : 5-35

- Karpat I., (1999), Bankacılık Sektöründen Örneklerle Kurumsal Reklam, İstanbul : Yayınevi Yayıncılık, s:67-69
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J. ve Wong V. (2001), Principles of Marketing, 3rd European Edition, UK: Pearson Education : 278-280
- Mattelart A. (1995) .Beyin İğfal Şebekesi Uluslararası Reklamcılık, İstanbul : Ayrıntı Yayıncılık .249-253
- Millum T.,(1975). Images of Women: Advertising in Women's Magazines, İngiltere: Chatto & Windus Ltd. :53-54
- Moriarty S.E. (2000), Creative Advertising Theory and Practice, 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall:105-106
- Mutlu E. (2000). İletişim Sözlüğü, Ankara : Sofos Yayınları :186
- Nyanathi A. ve Shuler . (1990) Focus Group Interview : A Research Technique for Informed Nursing Practice, Journal of Advanced Nursing, 15 : 1281-1288
- Okay A. (1999), Kurum Kimliği, İstanbul : MediaCat Kitapları :189-190
- Okay A. ve Okay A. (2002), Halkla İlişkiler : Kavram , Strateji ve Uygulamaları, İstanbul : Der Yayınları : 379
- Oluç M. (1990), Halkla İlişkiler ve Duyurum, Pazarlama Dünyası Dergisi. Sayı:19. Ocak/Şubat 1990, s.7
- Onal G. (2000) Halkla ilişkiler, İstanbul : Türkmen Kitapevi :47
- Taş O. ve Şahin T. (1996), Reklamcılık ve Siyasal Reklamcılık, Ankara : Aydoğdu Ofset : 7-9
- Tolungüç A. (2000) Turizmde Tanıtım ve Reklam, Ankara : MediaCat Kitapları: 41
- Ünsal Y. (1984). Bilimsel Reklam ve Pazarlamadaki Yeri, 2. Baskı, İstanbul : Tivi Reklam : 10-13
- Yayınoğlu P.E. (2005), Halkla İlişkilerde Araştırma, İstanbul: Birsen Yayınevi: 90-110



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

FROM BUREAUPHOBIA TO BUREAUCOGNITIO

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118143

Ahmet Hakan Yuksel

Işık University. hakan.yuksel@isikun.edu.tr

ABSTRACT

Bureaucracy had been referred to as the usual suspect whose door was knocked with an attempt to address an organizational failure and had always been pointed at as the villain that rendered organizations incapable to adapt to the shifting paradigms in the global business environment. Notwithstanding the fact that it has survived throughout the last century there is an extensive literature in organizational studies that is dedicated to reveal its imperfections especially after the incorporation of such concepts as fluidity and complexity into management studies. This conceptual paper proposes that bureaucracy and complexity are not mutually exclusive concepts. They both can co-exist on the way to create knowledge-based organizations in which novel ideas emerge and innovative outcomes are cultivated.

Keywords: Bureaucracy, complexity thinking, knowledge in organizations, big data, adaptability, innovation.

JEL Codes: M10, M19.

1. INTRODUCTION

Denouncement of an organizational model designed to ensure efficiency as being ponderous is an enduring paradox. In a typical undergraduate management textbook Weber's name is usually referred along with the management thinkers of the scientific management school and in most professional books, which ramble on and on with seemingly sophisticated management related bells and whistles, the components of bureaucracy model is usually mentioned with disdain. Clegg and Lounsbury (2009) proclaim how inappropriate it would be to situate Weber's corpus within the narrative of formal management theories, as they do not have much in common. They suggest that in most management and organization theory Weber is an exceedingly simplified caricature in which the nuance, depth and cultural embeddedness of his original texts had been lost. Majority of the management literature seems to have been haunted by the *bureauphobia* (fear of the bureaucracy).

Bureaucracy is the usual suspect denigrated as lagging behind the needs of contemporary organization. It is stigmatized for being the reason for inefficiency, slow decision-making, profusion and red tape. There are many fashionable organizational change programs presented by business writers as an integral part of their anti-bureaucratic agenda (Thompson and Alvesson, 2005). Leavitt (2005) indicates that a cursory scan of many contemporary professional books and papers on organizational design, leadership and general management shows that, if they mention hierarchies at all, they tend to present them as relics of the past. If any who intends to write an essay to reveal its imperfections shall enjoy the copious literature on the subject.

However, bureaucracies are pervasive and entrenched in majority of the organizations. The concepts that lie in the kernel of bureaucratic rationality are timeless in spite of the prolonged efforts of the business academia to reveal how incapable the model is to meet the necessary conditions in an age of liquidity. The worldwide interconnectedness suggests a growing magnitude and intensity of global flows such that states and societies have become enmeshed in networks of interaction (Held and McGrew, 2003). Rapid growth in information and communication technologies, intensified competitive forces, the vicissitudes and volatility of global markets have reshaped the organizational landscape to such an extent that continuous change has become a permanent phenomenon with organizations having to constantly reinvent themselves (Kamoche, et.al., 2002). Organizations should become increasingly adroit at work process innovation and embrace complexity in business environment. Under the circumstances of intensive competition in global markets, dealing with the concept of innovation entails adopting a profound coverage than generally ascribed.

Given the need for organic and fluid organizational structures, which are able to keep pace with increasingly turbulent environment, a neo-bureaucratic formation seems to be a sound approach (Yüksel, 2014). *Bureaucognitio* is a term coined in this paper with an attempt to address a neo-bureaucratic structure that embraces complexity thinking. Complexly interacting agents are already at play in every organization. However, the point is, the already existing complex social processes in bureaucratic organizations fail to produce innovative outcomes (novel ideas) that will render the companies capable to sense-and-respond in an unpredictable business ecology. These ongoing complex social processes of everyday human interaction beg for an 'appropriate context'; a one that instills symbiosis in a world where 'big data' matters. Garvey and Williamson (2002) assert that when complexity is not accepted or tolerated as normal both an employee's learning and generation of knowledge in the corporate curriculum and mental health suffer and employees may resort to three sorts of response. First of these is running faster in the belief doing more of the seemingly 'real' work will resolve the situation. Secondly, employees may divert from the core of their responsibility and might show the disposition to get what they want from others thorough manipulation and playing political games. Thirdly, they may retreat from complexity in a major way and become cynical, alienated, tired, stressed, burnt out or ill. This conceptual paper intends to provide a framework about how to cultivate a cognitively-able and evolution-oriented context in bureaucracies.

2. BUREAUCOGNITIO: BUREAUCRACIES EMBRACING COMPLEXITY IN AN AGE OF LIQUIDITY

Organization theories of the modernist era regarded actions as sequenced and presupposed mechanistic behavior in the efforts to accomplish rationally declared ends (Pettigrew, 1990). Reductionism, determinism and equilibrium were core principles dominated organizational and managerial studies (Dooley, 1997). Wagner (2012) portrays the principles suggested by modernist stream of thought and their obvious influence on the development of theories through emphasizing that these principles were seen as universal because they contained normative claims to which every human being would subscribe. They were deemed to permit the creation of functionally superior arrangements for industrial production and the rational government of collective matters through law-based and hierarchically organized administration. Thus, as indicated by Wagner (2012), they were seen as globalizing in their application because of the interpretative and practical power of normativity and functionality.

Bauman (2000/2012), in his seminal work 'Liquid Times', defines our current presence in time as an 'interregnum' – "when the old ways of doing things no longer work, the old learned or inherited modes of life are no longer suitable for the current *conditio humana*, but when the new ways of tackling the challenges and new modes of life better suited to the new conditions have not as yet been invented, put in place and set in operation..." He proposes that there actually is not any clear image of where we are headed towards and positioned the term liquidity against solids with clear spatial dimensions but resist the impact and downgrade the significance of time. However, liquids, one variety of fluids, cannot easily hold their shape and are constantly prone to change it; "so for them it is the flow of time that counts more than the space, after all, they fill but for a moment". This calls for organic structures and fluid strategies with the capability of dealing with the intricacies of the extremely turbulent global market conditions. The global business environment has become like a cobweb of interactions driven by interconnectedness at an unprecedented level that the portraits of markets are only glanced through just for a moment. In an age of fluidity, traditional organizational

theories haunted by the ghost of modernist assumptions succumb to the emerging qualities imposed by the new way of doing business. Embracing fluidity helps managers develop savvy in favor of complex mental models. Changes in small places are capable of affecting the entire global system because every small system participates in an unbroken wholeness and it is barely known how small activities will trigger others through utilization of existing connections. Knowledge is the core commodity and, thus, knowledge creation is the core quality for organizational fitness.

The nature of organizational solutions entails to implement real-time adaptation to business environment especially given the fact that these changes are substantial and continuous that the system has not recovered from one before being exposed to another (Johannessen et.al., 1999). Anderson (1999) explains that adaptation emerges from local interactions among agents (the parts that constitute the organization as a whole) and the managers in charge of determining the strategic direction of the company are not supposed to anticipate the future or implement enterprise-wide adaptation programs because nonlinear systems react to direction in ways that are difficult to predict or control. Instead, they should satisfy appropriate intra-organizational conditions in which effective, improvised, self-organized solutions evolve. Organizations should become evolving products of evolution in terms of conceptualizing, designing, developing, and applying new learning interventions to business needs, while simultaneously modeling strong values and openness to change (Rothwell, et.al., 2004). Organizations are supposed to continuously build unique capabilities in order to be able sense and respond to the shifting needs of their target markets in a hyper-competitive global environment where any attempt to grasp the very nature of the emergent phenomena turns out to be futile. It is almost impossible to identify the number of variables involved and keep track of the interactions between them. This condition evokes the infamous butterfly effect, which is the notion that a butterfly fluttering its wings in South America can cause a tornado in Far East, that is to say, small perturbations in the initial condition of a system might result in unexpectedly major changes afterwards. Over the last two decades, there has been a significant surge in the number of studies in management field regarding the applicability of complexity principles to organizational settings. This makes sense given the tremendous level of interconnectedness and interdependence in an integrated global economy. The high volatility of global markets entails coping with the dynamics of continuous change. The 'machine metaphor' seems to have already fallen short given the current landscape of global business in which enormous amount of data and information are being generated everyday. Every interaction and transaction in the business environment adds up new data onto the existing base and increases logarithmically.

There is no question that organizations are swimming in an expanding sea of data that is either too voluminous or too unstructured to be managed and analyzed through traditional means. Among its burgeoning sources are the clickstream data from the Web, social media content (tweets, blogs, Facebook wall postings, etc.) and video data from retail and other settings and from video entertainment. But big data also encompasses everything from call center voice data to genomic and proteomic data from biological research and medicine. Every day, Google alone processes about 24 petabytes (or 24,000 terabytes) of data. Yet very little of the information is formatted in the traditional rows and columns of conventional databases (Davenport, 2015).

The portrait of the big data era provided above unveils the need for becoming a data-savvy organization having the capability to deal with the tremendous rise in the volume of data flowing across systems. Big Data is about using the huge amount of data available to create novel outcomes that can take organizations forward as well as about asking the right questions so that the proper analysis of both structured and unstructured data produces the 'relevant' answer. Manyika, et.al. (2011) indicate that the amount of data in our world has been exploding as companies capture trillions of bytes of information about their customers, suppliers, and operations, and millions of networked sensors are being embedded in the physical world in devices such as mobile phones and automobiles, sensing, creating, and communicating data. They also point out that big data—large pools of data that can be captured, communicated, aggregated, stored, and analyzed—is now part of every sector and function of the global economy. Big Data analytics has started to impact all types of organizations, as it carries the potential power to extract embedded knowledge from big amounts of data and react according to it in real time (NESSI White Paper, 2012). The problem lies with managing these data meaningfully rather than storing them.

Therefore, bureaucracies should be transformed into cognitively-able structures equipped with the capability to employ relevant strategic and managerial contexts to make sense of the data inflow, create meaning and inimitable competitive advantage from this unprecedented magnitude of data stream. Huff and Huff (2000) propose that inclusion of a cognitive theory of the firm would be useful to economic and behavioral theories and present four distinctive features. First, organization as a social system is a unique social setting for sense making, learning and problem solving. Second, managers, as well as the other members of the organization, are motivated to understand their own situation (local context) and the situation of the collectives (network of social interaction) that are important to them. Sense-making efforts shape the human behavior. Thirdly, they emphasize that the articulation of a shared goal is influenced by the interpretation, knowledge, and problem-solving abilities of individuals and by understandings shared with others. And the fourth feature is that an organization's environments generate varying stimuli that tend to structure, but be structured by, cognition and action. Efforts to make sense of the data to attain useful knowledge require building relevant context that will enable the correct interpretation of the outcomes of this process. Huff and Huff (2000) propose that top management of organizations must be epistemic communities of some strength in order to be viable and contend, "while individuals have beliefs and interpretations that are unique to themselves, they also share many beliefs and understandings with others. To the extent that beliefs are shared by key actors, the resulting shared cognitive framework then provides basis for coordinated activity." Haas (1992; as cited by Choo, 2006) suggest that epistemic communities share "(a) norms and principled beliefs that provide a value based rationale for social action, (b) causal beliefs derived from their analysis of policy actions and outcomes, (c) notions of validity that define criteria for evaluating information, (d) a common set of practices that direct their professional competence to a set of problems." Emergence occurs as an outcome of such social interaction among the members of the organization. As individuals interact the shared beliefs and experiences inevitably carve each other's behavior, hence, the qualitatively distinct pattern that comes out of this communicative process is unpredictable.

Emergence lies at the heart of complex (non-linear) systems (ecosystems, food chains, insect swarms, humans societies) and it is the kernel of innovation. It is referred to as complexity theory's anchor point phenomenon (Chiles, *et.al.*, 2004). It is a phenomenon of the process of adapting and transforming spontaneously to changes in circumstances (McMillan, 2008). Emergence enables the coming-into-being of superior level structures, patterns and processes and the way complexity arises out of the interactions among people (agents) that constitute the system (Goldstein, 1999). It paves the way to create organizational processes, structures and practices that will render the organization more adaptive (Goldstein, *et.al.*, 2010). According to Lichtenstein (2014) emergence is a totally different category from transformation and change and explains the root of this difference is the fact that every case of organizational change and transformation involves the modification of existing elements, an alteration of design structures or internal processes or activity routines in the organization." The foundation of this explanation has also been embodied in Follett's conceptualization of circular response (Follett, 1924/2013:62-63).

Through circular response we are creating each other all the time...The most fundamental thought about all this is that reaction is always reaction to a relating ... In human relations, as I have said, this is obvious: I never react to you but to you-plus-me; or to be more accurate, it is I-plus you reacting to you-plus-me. "I" can never influence "you" because you have already influenced me; that is, in the very process of meeting, by the very process of meeting, we both become something different. It begins even before we meet, in the anticipation of meeting.

The quotation above manifests the emergence of collective cognition paving the way to building the context that is conducive to create and preserve the appropriate organizational social context for continuous communication. Due to the richness of information flow (interaction resonance) and dynamic interaction between the members/groups within the organization, order is emergent, organic and unpredictable (Uhl-Bien, *et.al.*, 2007). Bureaucognitio embraces co-evolution of the agents that constitute the whole (organization) and allows for rigorous social interactions between individuals and groups in a way that will produce feedback networks, which will ensue conflict, tension and dialogue through uninterrupted conversation. Emergent bottom-up behaviors will be unveiled and through dynamic social interaction, interdependency and tension will be materialized into novel solutions and render the organization resilient. New meanings will be created out of the clash of differences and these new meanings will enrich the current knowledge base, which will eventually

lead to differentiation through creation of inimitable competitive advantage. Creation of knowledge appears as a vital quality achieved when organization as a whole gains new and unanticipated understandings through activities encompassing the acquisition of novel facts (Chakravarthy, et.al., 2005). Knowledge is the kernel of bureaucratic rationality and it inherently harbors domination through knowledge that eventually makes the system technically superior. Weber (1925) underscores the importance of knowledge in bureaucracies:

Bureaucratic administration means fundamentally domination through knowledge. This is the feature of it that makes it specifically rational. This consists on the one hand in technical knowledge which, by itself is sufficient to ensure it a position of extraordinary power. But, in addition to this, bureaucratic organizations, or the holders of power who make use of them, have the tendency to increase their power still further by the knowledge growing out of experience in the service. Manville (2003) argues that knowledge management is more than creating specific approaches and processes to improve an organization's learning and application, instead it entails to create the right kind of context and freedom to let all of the individual agents in the organization adapt dynamically to the business challenges. Stacey (2001) adopts an evolutionary perspective on knowledge in organizations and argues the implication of knowledge as meaning and indicates that it can only emerge in the network of social interaction where meaning is continuously reproduced and translated into action. This puts forward a description of knowledge as the thematic patterns of organizing the experience of being together. Nahapiet (2008) elucidates an understanding of social embeddedness in organizations and underscores the substantial body of research that emphasize human and social capital in knowledge processes demonstrating that we should actually view global economy as a relational economy. Knowledge builds on an accumulation of experience and along with information are the outcomes of human action that engage signs, signals and artifacts in social and physical settings (Choo, 2006).

3. CONCLUSION

The components of bureaucratic rationality such as drawing boundaries, writing the world, following a rule, predictability and without regard for persons still endure (Townley, 2008). Notwithstanding the fact that these components are functional in their own right there is a widely heralded need to instill a new context, which will render companies capable to make sense of the data on which the managerial decisions are built. Meaning must emerge from local bits and pieces and the enactment of new practices in complex and rapidly changing environments (Carroll, et.al., 2005). The concept of bureaucognition postulates that incorporation of complexity thinking into the way bureaucratic rationality is being exerted might pave the way to turn organizations into networks of social interaction where bureaus are transformed into data-savvy cognitive nodes instead of power junctions.

BIBLIOGRAPHY

- Anderson, P., (1999). Complexity Theory and Organization Science, *Organization Science*, 10(3): 216-232.
- Bauman, Z., (2000/2012). *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity.
- Birkinshaw, J., (2010). *Reinventing Management*, San Francisco: Jossey Bass.
- Carroll, J.S., Rudolph, J.W. and Hatakenaka, S., (2005). Learning from Organizational Experience. In: Easterby, M. and Lyles, M.A. (eds.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Chakravarthy, B., McEvily, S, Doz, Y. and Rau, D., (2003). Knowledge Management and Competitive Advantage. In: Easterby, M. and Lyles, M.A. (eds.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing
- Chiles, T., Meyer, A. and Hench, T., (2004). Organizational emergence: The origin and transformation of Branson Missouri's musical theaters, *Organization Science*, 15(5): 499-519.
- Choo, C.W., (2006), *The Knowing Organization: How Organizations Use Information and Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, New York: Oxford University Press.
- Clegg, S. and Lounsbury, M. (2009). Weber: Sintering the Iron Cage: Translation, Domination and Rationality. In: Adler, P.S. (ed.). *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies*, New York: Oxford University Press.
- Davenport, T.H., Barth, P. and Bean, R., (2015). How 'Big Data' Is Different, *MIT Sloan Management Review*, Spring 2015: 7-9.

- Dooley, K., (1997). A complex adaptive systems of organization change, *Nonlinear Dynamics, Psychology, & Life Science*, (1): 69-97.
- Follett, M.P. (1924/2013). *Creative Experience*, Mansfield Centre: Martino Publishing.
- Garvey, B. and Williamson, B., (2002). *Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and corporate curriculum*, Essex: FT Prentice Hall.
- Goldstein, J.A., (1999). Emergence as a construct: History and issues, *Emergence*, 1(1): 49-72.
- Goldstein, J., Hazy, J.K. and Lichtenstein, B.B., (2010). *Complexity and Nexus of Leadership: Leveraging Nonlinear Science to Create Ecologies of Innovation*, New York: Palgrave MacMillan.
- Haas, P.M., (1992). Banning Chlorofluorocarbons: Epistemic Community Efforts to Protect Stratospheric Ozone. In: Haas, P.M. (ed.). *Knowledge, Power and International Policy Coordination*, Columbia, University of South Carolina Press.
- Held, D. and McGrew, A., (2003). Globalization. In: Held, D. and McGrew, A. (eds.). *The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate*, Cambridge: Polity.
- Huff, A.S. and Huff, J.O., (2000). *When Firms Change Direction*, New York: Oxford University Press.
- Kamoche, K.N., Cunha, M.P., Cunha, J.V., (2002). Introduction and overview. In: Kamoche, K.N., Cunha, M.P. and Cunha, J.V. (eds.). *Organizational Improvisation*, New York: Routledge.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. and Olaisen, J., (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management, *International Journal of Information Management*, (19): 121-139.
- Leavitt, H.J., (2005). *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lichtenstein, B.B., (2014). *Generative Emergence: A New Discipline of Organizational, Entrepreneurial, and Social Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Manville, B., (2003). Learning in the Knowledge Era, In: Chatzkel, J.L. (ed.). *Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprises Really Get Built*, New York: Oxford University Press.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C. and Byers, A.H., (2011). *Big Data: The next frontier for innovation, competition and productivity*, San Francisco: McKinsey Global Institute.
- McMillan, E., (2008). *Complexity, Management and the Dynamics of Change: Challenges for Practice*, New York: Routledge.
- Nahapiet, J., (2008). There and Back Again? Organization Studies 1965-2006, In: Dopson, S., Earl, M. and Snow, P. (eds.). *Mapping the Management Journey: Practice, Theory, and Context*, New York: Oxford University Press.
- NESSI (2012). Big Data White Paper, http://www.nessieurope.com/Files/Private/NESSI_WhitePaper_BigData.pdf, Date of Access: 31.05.2015.
- Pettigrew, A. M., (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1(3): 267-292.
- Rothwell, W.J., Lindholm, J.E. and Wallick, W.G., (2004). *What CEOs Expect from Corporate Training*, New York: Amacom.
- Stacey, R.D., (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, London: Routledge.
- Thompson, P. and Alvesson, M. (2005). Bureaucracy at Work: Misunderstandings and Mixed Blessings. In: Du Gay, P. (ed.). *The Values of Bureaucracy*, New York: Oxford University Press.
- Townley, B., (2008). *Reason's Neglect*, New York: Oxford University Press.
- Wagner, P., (2012). *Modernity: Understanding the present*, Cambridge: Polity.
- Weber, M., (1925). Max Weber on Law in Economy and Society. (1967). In: Rheinstein, M. (ed.), New York: Simon & Schuster.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. and McKelvey, B., (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, *The Leadership Quarterly*, (18): 298-318.
- Yüksel, A.H., (2014). Visiting the Iron Cage: Bureaucracy and the Contemporary Workplace. In: Dereli, T., Soykut-Sarıca, Y. and Taşbaşı-Şen, A. (eds.). *Labor and Employment Relations in a Globalized World: New Perspectives on Work, Social Policy and Labor Market Implications*, Heidelberg: Springer.



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A STUDY ON FOOD INDUSTRY FIRM

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118144

Ali Sahin Ornek¹, Tanju Colakoglu², Adem Sacan³

¹Canakkale Onsekiz Mart University, asornek@hotmail.com

²Canakkale Onsekiz Mart University, taniucolakoglu@gmail.com

³Canakkale Onsekiz Mart University, ademsacan13@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of the study is an evaluation of food industry workers' perceptions about varied competency dimensions. The study consists of workers that are employed in a firm operating at food industry in Turkey. As a quantitative research, this study uses survey method to collect data directly from target group. Sample is formed by voluntary participation. Survey is consisted of demographic questions and competency related questions. In order to clarify questionnaire' items the competency related questions section (which was originally 24 item survey) is transformed into a 31 item survey. The sample is narrowed as "the employees who are hired according to competency based recruiting applications" by first question of survey. With this regulation the expectation about this study is to maintain perceptions of workers who are recruited by competency based applications. The involved ideas of workers who are directly affected by competency based management are intended to be the mainly expected finding. After organization process of questionnaires forms, 225 of them selected as qualified. Data is entered to SPSS program from these qualified sources. The measured reliability of data is ,89 according to Cronbach's Alpha Reliability analysis. In addition to exposure interactions among competency dimensions; variations between these dimensions depending on demographic variables are found out.

Keywords: Competency, competency perceptions, competency analysis, competency based recruiting, competency based management.

JEL Codes: J24, M12, M53, O15.

1. INTRODUCTION

Competency is vital for competing companies in today's world and that makes competencies important for employers. This importance is one of the reasons that the concept of competency based management is developed. Competencies are important in many areas such as forming job descriptions, determining the recruiting qualifications, planning the occupational retraining programs, etc.

It's clear that competencies are important for managers targeting success above others. But is this opinion shared by employees as well? What are the ideas of employees about these competencies? Which competencies are important for employees and which are less important? This study aims to find out the answers of these questions.

To find answers to questions mentioned above we used survey method in our research. Survey questions the perceptions of differentiated levels of staff (including employee to director) about competency based actions.

These competency based actions were competency-based selection and placement, competency-based career planning, competency-based performance management, competency-based education and development and competency-based compensation management.

2. LITERATURE REVIEW

Competency- Competency is defined as the ability and capability of an individual to perform better in a given situation (Sita and Pinepati 2013). Competencies are characteristics of individuals used in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance. These characteristics consist of *knowledge, skills, aspects of self-image, social motives, traits, thought patterns, mind-sets, and ways of thinking, feeling, and acting* (Dubois et al 2004: 16). Competency may also be defined as groups of knowledge, skills and specialties that are (Elataş 2010: 16);

- effects most of work related role and responsibilities of individuals;
- related with work performance;
- measurable at accepted standards;
- can be advanced with education and development.

Competence concept is first used in organization and management literature by Selznick as 'distinctive competencies' in 1957. The term is used to explain the process of key factors for success but it didn't popularly accepted on that time. The word competence is first used as a human related subject by White in 1959. Finally the concept became popular with McClelland's paper 'Testing for Competence Rather Than Intelligence' in 1973. With Behavioral Competence Approach McClelland suggests evaluation based on criteria (Çınar 2010: 1).

McClelland proposed the term "professional competency" to criticize existing approach that assessing individual ability based on only intelligence tests results. Professional competencies include dimensions such as individual characteristics and behaviors, including skills, knowledge and attitudes; these components interact simultaneously and are difficult to differentiate (Jeou-Shyan et al 2011: 1045).

McClelland was intending to reveal work efficiency by relating work efficiency with worker's personal characteristics. Competency based management approach supported with following studies. Richard Boyatzis, who defined competency as "an underlying characteristic of an individual which is causally-related to effective or superior performance" is one of these supporters with scientific contributions (Rejas-Muslera et al 2012: 118).

Competency-based management focuses on employee as talent management. This requires analysis of the competencies (the knowledge, skills and personal attributes) of employees that are required for organizations success about their goals (Bonder et al 2011: 2). Competence management covers following activities (Lindgren et al 2004):

- definition of the organization's competence needs,
- calculation the competence gap between needed and actual competence,
- providing competence by recruiting,
- developing competence with training and coaching,
- selecting right employees to projects.

Competency types - During 1980ies Kenny defined 12 areas of core competencies for trainers as follows (Keny 1982: 145): Administration, Communication, Course design, Evaluation, Group dynamics process, Learning theory, Manpower planning, Person/organization/interface, Teaching practice, Training equipment and materials, Training needs analysis, Research and development.

Due to various studies on this field there are examples competency classifications. More recently Jeou-Shyan and colleagues categorized managerial competencies with 17 primary items and 66 sub-competencies items. These primary managerial competencies were; Personal relationship, Communication, Leadership, Implementation, Strategic management, Analysis, Problem solving, Human resource management, Field management, Expert knowledge, Financial management, Marketing, Culture, Self-management, Attitude,

Foreign language, Others (Jeou-Shyan et al 2011: 1047). These samples show that different competency types may be generated according to relative aimed purposes.

Today's organizations are operating at project-based sectors. At these sectors there is a significant link between the performances of project managers with the performance of the organization. To evaluate performance of knowledge competence, project manager performance competence can be demonstrated by assessing project-related actions and outcomes. That means project managers must apply their knowledge to meet project outcomes (Ahsan et al 2013:39).

Different organizations are in need of different set of competencies. This is the reason that organizations have to identify competency types. These identified competencies will be useful in recruitment and selection, performance management, training and development, career development and compensation (Mukhopadhyay et al 2011: 154). This identification is possible with competency analysis.

Competency Analysis - Competency analysis is useful in many situations. These areas are can be titled as follows (Gayeski et al 2007: 10):

- Creating and updating job descriptions
- Recruiting and selecting employees
- Designing and evaluating training and career education
- Developing incentive and reward systems
- Creating succession plans

Similarly Horng and Wang defined valid profile of occupation as (Horng and Wang 2003: 27):

- basis for training course development,
- a tool for performance assessment,
- a basis for selecting job applicants.

Focused on costs developing a curriculum (DACUM) was one of the best choices for process of job analysis. In order to challenge with fast change and need of adaptation the future developments of industry, Occupational Competency Analysis Profile (OCAP) is formed. OCAP "contains units, competencies and competency builders that identify the occupational, academic and employability skills needed to enter a given occupation of items identify the knowledge, skill, and attitudes essential for entry-level employment" (Horng and Wang 2003: 26-27).

3. PURPOSE OF RESEARCH AND RESEARCH METHODOLOGY

3.1 PURPOSE OF THE SEARCH

The purpose of the study is an evaluation of food industry workers' perceptions about competency dimensions. The application group of study is accepted as a group of workers employed in a firm operating at food industry in Mersin, Turkey.

3.2 RESEARCH METHODOLOGY

Survey method was used for the competency analysis. The main frame of survey questions are taken from Elataş (2010). The original reliability value of survey was ,823. Questionnaire is consists of two sections. First section includes 7 statements. These statements are demographic questions (age, sex, education etc.) for applicants. Second section was including 24 questions developed to measure perceptions of benefit based on competence. Number of questions of Questionnaire increased to 31 in order to clarify the existing questions. These statements are grouped in five dimensions according to application fields. These fields are given as follows:

- Competency-based selection and placement (5 questions)
- Competency-based career planning (5 questions)
- Competency-based performance management (10 questions)
- Competency-based education and development (5 questions)

- Competency-based compensation management (6 questions)

3.2.1. The Universe and Sample of Study

The universe of study is consists of workers that are employed in food industry in Turkey. Workers employed in a firm operating at food industry in Mersin Turkey are selected as sample. The total employee number of firm is 260. 250 of employees participated to survey.

3.2.2. Questionnaire Questions

The survey is applied with face to face survey technic. In order to reach most of the universe of total 260 employees 250 of employees of firm selected by random sample method. After a preliminary valuation of answered 250 surveys 225 survey forms are selected to be qualified. These 225 survey forms are used as data set.

Total number of questions in questionnaire is 38. 7 of questions are demographic related. 31 questions are set 5 answers Likert scale. The coding of this scale is: 1= Definitely Disagree, 2= Disagree, 3= Hesitant, 4= Agree, 5= Definitely Agree. The data is collected in 10 days of process. The data is analyzed with SPSS 19 student edition.

4. RESEARCH FINDINGS

Reliability of study; Cronbach's Alpha Reliability Analysis was applied to 31 statement and 7 demographic related statement excluded. The results are given as follows.

Table 1: Cronbach's Alpha Reliability Analysis

Reliability Analysis	
Cronbach's Alpha	Items
,888	31

Reliability Analysis results with an cronbach's alpha value ,888 which is even higher than the original survey which was also high above %70 acceptability level. According to this result, the 31 statement successfully measures the target event. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test results are given as fallows. According to this results Bartlett's and Kaiser-Meyer-Olkin values are significant.

Table 2: KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3217,543
	df	496
	Sig.	,000

Table 2 is showing the information about participants of survey. According to table, 34 of personnel are female and 191 are male of total 225 participants. Moreover 64 of participants are single and 158 of them are married. Age of the personnel participated in survey spread by %57,3 ratio and 129 in number at age between 26-35, % 20,7 ratio and 47 in number at age between 36-45. This means most of participants (%78) are at an age range called as medium age group.

Education levels of participants differ from secondary school to graduate levels. The biggest group is %48,9 and 110 of the participants that are high school graduated while %20,4 and 46 of them are having an associate degree. The years of working is defined as Seniority in this survey. According to scale %62,2 and 140 of the participants have a seniority of 5 years or under while %29,8 and 67 of them stated that they have a seniority of 6-10 years.

Study also aimed to maintain knowledge about monthly wages of participants. Monthly wages of participants is questioned by different fee levels ranged between 1000 to 4000 Turkish liras. The results show that most of the participants with % 51,1 have monthly income between 1001-2000 Turkish liras. Also % 28,9 of participants have monthly income of 1000 Turkish liras or under.

Table 3: Demographics

Gender	N	%	Fee Range (Turkish lira)	N	%
Female	34	15,1	Less than 1000	65	28,9
Male	191	84,9	1001-2000	115	51,1
Age			2001-3000	40	17,8
Under 25	44	19,6	3001 and over	5	2,2
26-35	129	57,3	Status		
36-45	47	20,9	Employee	60	26,7
46-55	4	1,8	Expert	43	19,1
56-65	1	4	Expert Assistant	28	12,4
Marital status			Food Technician	15	6,7
Single	64	28,4	Machine Operator	30	13,3
Married	158	70,2	Section Chief	26	11,6
Other	3	1,3	Director	5	2,2
Education			Vice Director	4	1,8
Secondary School	29	12,9	Others	14	6,2
High School	110	48,9	Seniority		
Associate Degree	46	20,4	Under 5 years	140	62,2
License	36	16,0	6-10	67	29,8
Graduate	4	1,8	11-15	15	6,7
			16-20	2	9
			21-25	1	4
Total	225	100,0	Total	225	100,0

Finally demographic information part of survey ends with statements about status. Status distribution shows 60 of participants are employees, 43 of them are expert, 28 of them are Expert Assistant, 15 of them are Food Technician, 30 of them are Machine Operator, 26 of them are Section Chief, 5 of them are Director, 4 of them are Vice Director and 14 of them are working on various areas.

Data analysis of answers to statements grouped according to dimensions of competency based actions

Competency Based Recruitment and Placement Statements: The most accepted statement in this set is "I'm recruited to a job proper to my competencies through competency based recruitment". This means its most important determining think for employees is to be recruited in a job fitting to their personal competencies.

Table 4: Competency Based Recruitment and Placement Perceptions

Statements	Mean	Deviation	Cronbach Alpha
I'm recruited to a job proper to my competencies through competency based recruitment	3,83	,684	,882
I applied to right job because competency based job advertising indicates the required competencies properly.	3,79	,656	
I think I have the right competencies required for the job questioned in proficiency testing forms.	3,80	,740	
I think the desired qualifications for the job in proficiency testing detected correctly.	3,66	,720	
I think my company hire the right employees with competency based recruitment and placement.	3,53	,755	

Competency Based Career Planning Statements: The most important statement for the firma employees among answers to Competency Based Career Planning related statements is "I think with directions of Competency Based Career Planning, I will be in right position fitting to my competencies in future". This gives a hint about building employee trust by using Competency Based Career Planning.

Table 5: Competency Based Career Planning Perceptions

Statements	Mean	Deviation	Cronbach Alpha
I think with directions of Competency Based Career Planning, I will be in right position fitting to my competencies in future.	3,81	,694	,883
Competency Based Career Planning and replacement planning system increases my commitment to organization.	3,73	,748	
Competency Based Career Planning and replacement planning system increases my trust to organization.	3,72	,794	
I consider "making a replacement plan about my competencies for an important position" is a right application.	3,71	,806	
Personnel turnover rate is decreased with Competency Based Career Planning	3,62	,836	

Competency Based Performance Management Statements: The perception of food company employees' as most important statement in Competency Based Performance Management related statements is "I think Competency Based Performance Management makes it possible to identify clearly how much I achieved my goals". Such performance evaluation maintains employees a vision of self-assessment.

Table 6: Competency Based Performance Management Perceptions

Statements	Mean	Deviation	Cronbach Alpha
I think Competency Based Performance Management makes it possible to identify clearly how much I achieved my goals.	3,88	,734	,857
I think right career plan applications executed with Competency Based Performance Management.	3,80	,674	
I think right recruiting applications executed with Competency Based Performance Management.	3,77	,770	
I clearly understand my organization's expectations from me with performance measuring systems that identify my competency levels.	3,76	,797	
The personnel with insufficient level of competencies may be dismissed with competency based performance evaluation.	3,75	,750	
I think measuring adequacy of my competencies is a better method of performance evaluation then measuring work results.	3,75	,807	
I think work performance is truly evaluated by measurable competency levels.	3,73	,668	
I think right education and development applications executed with Competency Based Performance Evaluation.	3,72	,722	
I think right waging applications executed with Competency Based Performance Evaluation.	3,72	,805	
I think identification of personnel with insufficient level of competencies ensured with Competency Based Performance Evaluation.	3,70	,775	

Competency Based Education and Development Statements: The most approved statement in Competency Based Education and Development related statements become: "I think, through development of my weaknesses I became more beneficial employee for my company". This attitude relies on education since education has an effect of gaining experience. The employees will be more useful for company due to specific education about their work.

Table 7: Competency Based Education and Development Perceptions

Statements	Mean	Deviation	Cronbach Alpha
I think, through development of my weaknesses I became more beneficial employee for my company.	3,86	,738	,872
I can make my duty easier with Competency Based Education and Development activities that results a growing in my self-confidence.	3,84	,754	
My organization develops my insufficient competencies and that strengths my belief about my importance for organization.	3,82	,671	
I think my organization reaches it' purposes easily with education and development activities.	3,79	,775	
I reach my goals easily by adjustment of my insufficient competencies with education and development methods.	3,77	,815	

Competency Based Compensation Management Statements: The statement "I think my efficiency increases because the rewards determined according to competency levels and the ones deserve more earn more" is most approved statement in this 6 statements. Calculation of payments depending on competencies seems to be acceptable (fair) model for employees.

Table 8: Competency Based Compensation Management Perceptions

Statements	Mean	Deviation	Cronbach Alpha
I think my efficiency increases because the rewards determined according to competency levels and the ones deserve more earn more.	3,89	,717	,868
Setting wages according to competencies prevents waging inequality between employees.	3,81	,794	
Setting wage raises according to competencies work motivation.	3,78	,761	
Setting wages according to competencies prevents unfair earnings among employees.	3,76	,741	
Setting my wage according to my competencies makes me think I get what I deserved.	3,76	,792	
I think Competency Based Compensation is a fair waging system since it depends on my own competency level.	3,73	,811	

5. CONCLUSION AND ESTIMATIONS

The survey study shows the perceptions of employees in a food industry firm. The results point out the most important competency based factors for employees. Depending on these perceptions, employers may develop a desirable atmosphere for employees.

As mentioned above having a job fitting to personal competencies is important for employees. This means the organizations that pay attention to this sensitivity will ensure effectiveness of employees. Also employees will perform willingly in such environment. Another important effect of competency perceptions is that employees trust Competency Based Career Planning about their future. Since employees have such trust, Career Planning becomes more important for the motivating employees with future career expectations.

Competency Based Performance Management allows employees to evaluate their success correctly. From this point of view, the firms that pay attention to performance evaluation of employees will constitute positive perception of their employees. Competency Based Education gives employees exactly needed knowledge about their work. And since this education directly effects their performance development it also gives individual satisfaction addition to increased utilities for the firm. Another competency based implementation is given as Competency Based Compensation Management (CBCM). The execution of CBCM creates a perception

of fairly distributed and deserved income. This perception will motivate employees and also increases productivity as well.

Study shows that competency perceptions of employees have many effects on employees and employee related results (like effectiveness, morale etc.) as well. Since this is a pre-study about these relations more detailed results will be achieved with our following researches.

REFERENCES

- Ahsan Kamrul, Ho Marcus, Khan Sabik (2013) Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. *Project Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 36–54.
- Akgeyik Tekin (2002), İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi, İktisat Fakültesi Mecmuası, Vol: 52, No: 1.
- Bonder Arie, Bouchard Carl-Denis, Bellemare Guy (2011). Competency-Based Management - An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. *Public Personnel Management Volume 40 No. 1 Spring 2011*.
- Çınar Zehra (2010), Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, <http://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme> Access date: 14.05.2015.
- Dubois David D., Rothwell William J., Stern Deborah Jo King, Kemp Linda K. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. 1st edition. Davies-Black Publishing, Mountain View, California.
- Elataş Ercan (2010), Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Faydalarına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul University Social Science Institute, Management Department, Human Resource Management master's thesis.
- Gayeski Diane M., Golden Thomas P., Andrade Stephen, Mason Hilary (2007). *Bringing Competency Analysis Into The 21st Century. Performance Improvement*, vol. 46, no. 7, August 2007.
- Hong Jeou-Shyan, Wang Li-Lin (2003). Competency Analysis Profile of F&B Managers of International Tourist Hotel in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research Volume 8 Issue 1*.
- Jeou-Shyan Hong, Hsu Hsuanc, Liu Chih-Hsingd, Lin Linb, Tsai Chang-Yene (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 30 (2011) 1044– 1054.
- Kenny John B. (1982), *Competency Analysis for Trainers: A Model for Professionalization*, *Training and Development Journal*, May 1982.
- Mukhopadhyay Kankana, Sil Jaya, Banerjee N.R. (2011). A Competency Based Management System for Sustainable Development by Innovative Organizations: A Proposal of Method and Tool. *Vision* 15(2) 153–162. DOI: 10.1177/097226291101500206.
- Rejas-Muslera Ricardo, Urquiza Alfonso, Cepeda Isabel (2012). Competency-Based Model Through It: An Action Research Project. *Syst. Pract. Action Res.* 25:117–135. DOI 10.1007/s11213-011-9213-9
- Lindgren Rikard, Henfridsson Ola, Schultze Ulrike (2004). Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly* Vol. 28 No. 3, pp. 435-472/September 2004.
- Sita Vanka, Pinapati Anitha (2013) Competency Management as a Tool of Talent Management: A Study in Indian IT. Organizations, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 5(1), March 2013, p: 44-56.



Global Business Research Congress (GBRC), June 4-5, 2015, Istanbul, Turkey.

WOMEN'S EMPOWERMENT AND WELFARE TRAFORMATION IN THE CONTEXT OF MICROCREDIT IN TURKEY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118621

Y. Pinar Soykut Sarica¹, Elif Cagli²

¹İşik University, pinar@isikun.edu.tr

²İşik University, elif.cagli@isikun.edu.tr

ABSTRACT

Gender inequalities are of the main problems in almost every society. Like all other parts of the system, economic and business environment haven't attempted sufficiently in struggling with this issue. When these inequalities combined with development problems the growth of poverty among women and their exclusion from society multiplies. Although there is so much struggle for constructing equal society women are still considered as ignorant part of the society and hence, vulnerable beings, who have to be protected and taken care of. In this sense women have not much chance for being "independent individual" both in social and economic terms. However these constraints upon women's vulnerability and inability are tried to be changed by Microfinance system to move from the perspective of women's empowerment. In this paper, we try to analyze whether the performance of practices by the non-governmental organizations ability to achieve objective to improve the living conditions and interest of the women in the society or not by comparing to micro credit organizations in Turkey. We also try to answer whether women's participation in employment contributes to well-being their lives and contributes their role in working life.

Keywords: microcredit, women, welfare

JEL Codes: M13, I31

1. INTRODUCTION

Along with the gradual domination of neo-liberal policies and globalization in 1980s, change in roles of the state brought about problems in many areas. Poverty, one of those problems, and the struggle against it have been on top of the phenomena for which solutions have been sought in inter-state level but not resolved yet.

While many instruments and proposals have been foreseen for the struggle against poverty, microcredit comes forth as a gradually prevailing element in our country. Though the story of microcredit is older, it got popular in 1990s and in Turkey it has become more prevalent after the Marmara earthquake. The literature on microcredit tends to handle and assess this instrument with elements such as poverty, female poverty and employment while evaluating it with both positive and negative aspects.

When the economically unequal position of man compared to woman is assessed with other areas, it is observable as a situation deepening the gender inequality. In Turkey, even though there are many studies to challenge unequal position of woman in cultural, social, economic and political sense, desired level has not been achieved and the problems still remain. Taking this as a starting point, the main problematique of this

study is: first; whether microcredit addressing women can become an instrument to empower women, to eradicate poverty and to increase employment, and second; in which area it is more efficient in Turkey.

In order to complete this task, we will present the literature review concentrating on microcredit by considering poverty and microcredit definitions and historical progress of the microcredit. In the following section, we will be touching upon microcredit process in Turkey and we will attempt to provide information about projects of different institutions. In the last section, the results of 22 surveys and 2 in-depth-interviews, number of which we are planning to increase in time, will be evaluated within the frame of our main problematique by considering the data by related institutions. Our survey questions are multiple-choice and there are 50 questions to evaluate the change experienced thanks to the microcredit such as: general information, income information, how they started the microcredit activity, support during the microcredit process, and the meaning of the microcredit for women. Even though the results are pretty narrow for the time being, they become more meaningful with the other assessments in literature, still, they need to be enlarged and deepened.

2. MICROCREDIT AS AN INSTRUMENT OF STRUGGLE AGAINST POVERTY

While the struggle against poverty was turning into an internationally recognized topic and coping mechanisms were being discussed in 1990s, microcredit emerged as one of these mechanisms. The concept of poverty might be encountered in various definitions. It is not solely an economic, but a multi-dimensional concept containing social, political, cultural and psychological aspects as well (Bayraktutan and Akatay, 2012:2). Generally, poverty is referred as the state of being unable to satisfy basic needs. This can be interpreted as one's inability to cover his/her needs for food, clothing, sheltering and healthcare which constitute the minimum level of individual welfare. While this situation is referred as absolute poverty in the literature, relative poverty is deprivation of differing needs of human as a social being beyond physiological needs. In that respect, poverty is closely related to possessing or lacking the minimum standards of living defined by the society one lives in (Oren, Negiz and Akman, 2012:316).

Besides these definitions, there are also definitions addressing poverty based on "capability". According to this perspective, capability is the ability to avoid situations such as hunger, ill health, poor sheltering conditions and ignorance from which people would want to refrain (Korkmaz and Bayramoglu, 2007: 99). In line with this, the World Bank has defined poverty as: suffering hunger, depriving of shelter, inability to access healthcare, depriving of proper education or illiteracy, unemployment, worrying about future and daily survival to meet basic needs, infant mortality due to water contamination, weakness, deprivation of representation and freedom. In addition, there are also different kinds of poverty such as urban-rural poverty, objective-subjective poverty, income poverty and human poverty.

As well as differentiation of poverty based on individual perception, regional differentiation is also possible. Therefore, what poverty means would not be the same for individuals living in rural and urban areas. Poverty in urban areas means having inadequate income, deprivation of public services in the neighborhood, being obliged to live in the outskirts of the city, and facing inequality in education and in decision-making processes (Bayraktutan and Akatay, 2012: 3). It should be stated that it is not possible to separate the issue of poverty from employment opportunities. Struggle against poverty can be maintained only by accepting the fact that there is a right to work for everyone willing to work. Hence, the right to work is to be seen as a social right. With respect to this right, neither prevention of poverty in global and social scale nor rendering every individual an autonomous being capable of using his/her capacity seems possible unless the right to work is provided (Koray 2010:19).

Recently, Microcredit has been on top of the instruments which are used to struggle against poverty. For the people having low income levels and deprived of receiving loans by the current system, microcredit is perceived as a "true friend". One of the main perspectives of microcredit system is that poor people actually have potential but they are only lack of pecuniary resources to expose their potential. According to this perspective, prevention of poverty should not be limited to assistance in form of grants, and indeed the opportunity to stand on their own feet should be provided to the poor who are capable of working by offering them a small capital to develop income-generating activities. At this point, microcredit is a driving force in

recovering from poverty. Thus, microcredit does not teach fishing or grant fish, but it provides the users with fishing net or rods to catch the fish.

The most important aspects distinguishing microcredit from other loans are that; it is provided to people who are not able to receive loans from commercial banks, it is offered without any guarantee or assurance and free from foreclosure and court practices, and the credit distribution process is held based on groups by prioritizing women having no assets or income. While the amount of the credit increases depending on the value of possessed assets and the ones having little or nothing are remained outside the scope of microcredit in traditional banking, the microcredit system actually attempts to reach those who are left outside. Even though it is referred as microfinance in literature from time to time, the microcredit and microfinance are different in essence.

Microfinance is a mode of finance which was formed to address the poor or low income families and micro-entrepreneurs among them, who are not able to access official finance institutions, or who are not (or inadequately) served by official finance institutions in the economy. While microfinance services refer to a more comprehensive concept of service including saving, microcredit and money transactions; microcredit, as a subgroup of microfinance, can be referred as a low amount of credit provided to the poor who need a small capital to cover the expenses such as operational capital, raw materials or means of production in order to initiate an income-generating activity (Bayraktutan and Akatay, 2012:5-6). Microcredit for women in particular can be defined as following; microcredit is a small capital for low-income women which facilitates formation of their own income-generating activities, and it does not require assurance or guarantee (Mikrokredi Bülteni, 2015: 5).

Considering the proliferation of the microcredit, it is possible to point out a relationship between the rise of globalization and neoliberalism and the decline of the understanding of social state. Despite diversity of definitions, globalization refers to deep-rooted changes in social, political, economic and cultural levels. In this way, the integration of people and countries around the world has increased, and this increase has brought about the dependencies at the same time. As this relation of dependency has emerged on a ground far from being a relation between equal partners, it has caused the continuity of poverty along with many other problems. In spite of the increasing global trade of the present day, it is unfortunately not possible to eradicate the inequality between developed and developing areas. Countries' trend of growth does not reduce the poverty on its own, and the importance should be given to the distribution of resources and increasing incomes (Koray 2010:5). In developing countries, relative poverty has a big share in addition to the absolute poverty. It is clearly understood that growth is accompanied by a very unjust distribution of income. With the rising technology in the process of globalization; unemployment on one side and the prevalence of poor working conditions on the other cause increase of poverty in many countries, and this situation weakens social unity. It is already known that people in extreme poverty are in deprivation of services peculiar to the civilized world such as education and healthcare, however, beyond this fact, most people are also struggling against hunger let alone poverty. If a poor family make their child work rather than study, prospect of getting rid of poverty remains low for the inadequately educated child; then deprivation and poverty sustain in a vicious circle breeding and feeding each other (Koray 2010:6). Being capable of remaining above the hunger threshold thanks to either children's support as they grow up or in a network of relatives and neighbors, namely being able to eat something every evening, does not mean that a family has overcome the chain of poverty. This particular phenomenon can be encountered more or less in every corner of the world. As a result, poverty for many is experienced as constantly postponing the life, in which they could never make ends meet, to the day after (Adaman and Bulut 2007: 166). Despite its scope which is supportive of this unequal growth, globalization has paved the way for discussion of this problem in international level, for prevalence of communication among the institutions in different countries, and for the increase of microcredit capital and the number of its beneficiaries. When the government relinquished his hand from the social sphere, microcredit made an appearance as a social policy. However, with the increasing impact of globalization and neo-liberalism, it can be argued that the microcredit of 1970s which was based on global struggle against rural poverty; shifted its focus of attention to low-income women rather than rural poverty, increased the interest rates, and started to pay special attention to the mission of financial sustainability towards 1990s (Balkiz and Ozturk, 2013:2).

Prevalence of microcredit increased in 1990s, and this phenomenon started to be discussed more in the international arena. In the first microcredit summit gathered in Washington in 1997, it was aimed to reach the poorest 100 million families, especially women, around the world by 2005, and the foundations of the unity called Microcredit Summit Campaign were laid in this gathering. In 2006, new goals were added to the program. These goals were: reaching the poorest groups, empowering women, building a stable finance structure which sustains itself, and having end results which can be evaluated (Oz and Colakoglu, 2014:182).

Struggle against poverty and the use of microcredit as an instrument paved its way to the UN agenda as well. In 2000, UN held its millennium summit and placed struggle against poverty in the first line in its agenda. Microcredit gained importance as an element, which would empower women, decrease poverty and serve for development at the same time, while the plan of action was decided covering following goals: to eradicate extreme poverty and hunger, to provide primary education for all children around the world, to support gender equality, to empower women, to reduce infant mortality, to improve maternity health, to struggle against diseases such as HIV/AIDS and malaria, to ensure ecological sustainability, and to build global cooperation for development (Okumus, 2010: 165-166). After the summit, within the scope of United Nations Development Programme (UNDP), institutions of World Bank, International Monetary Fund (IMF) and United Nations started to cooperate in order to define poverty, to decide on the threshold of poverty, to allocate resources for the struggle against poverty and in documentation of these into numbers (Korkmaz and Bayramoglu, 2007: 99). In this period, 2005 was announced as the year of microcredit by the UN and following goals were planned to be achieved:

- The contribution of microcredit to the Millennium Development Goals should be evaluated and encouraged.
- Public awareness should be raised regarding the inseparability of these structures from the development.
- Foundation of inclusive financial sectors should be encouraged.
- Sustainable access to the financial services should be provided.
- Strategic partnerships and innovations should be encouraged in order to build and enlarge the scope and success of the microcredit.

Within the frame of the enlarged microcredit activities, especially poor women were started to be assessed as the target group. The fact that the target group of the microcredit was the poor women brought about the analysis of the feminization of poverty issue as well. The emphases out of the studies on this issue can be summarized with the following points: at a time in which labor sector got clogged and chances to find a job ran out for men, who were traditionally expected to support the household, opportunity for women to save their families from absolute poverty by establishing their own business is one of the goals of the microcredit. Rejection of the women in such conditions even after applying official institutions for help, their inability to reach banks, small scale of their activities, off-the-record nature of their work, and lacking of guarantee or assurance leave these women outside the traditional entrepreneurship and credit processes (Adaman and Bulut 2007: 34). The picture resulted from this situation is as the following: the number of unemployed women is more than their male counterparts. Similarly, when the woman joins the paid labor force, her wage is often less compared to men's. A great amount of women working in informal sector are deprived of rights such as retirement and health insurance. The role of women, either working in agriculture or not working, as unpaid house laborers causes women to get affected more in case of a probable socio-economic crisis. The main reasons why the microcredit is especially offered to women can be related to the perception; that women tend to use money for the needs of the household by saving and increasing, and women are provident and more loyal to their debts compared to men. Addressing the microcredit as an element to empower women is also reinforcing this perception.

The term feminization of poverty was first used by Diane Pearce in 1978 in order to denote the increase in the number of poor women as opposed to the increase in the participation of women in labor force in the United States. In the Platform for Action of the Fourth World Conference on Women, held in 1995, the concept of feminization of poverty was included as well. Certain topics such as; discrimination against women in labor

force and credit market, exploitation of labor, informalization of labor force, and relatively low opportunities of woman-headed households, have been covered in interest areas of empirical studies analyzed within the scope of this concept, and it has been emphasized particularly in publications on woman and economy, or on woman and employment.

Participation of women in economic and social life requires the presence of women outside their house as well as their presence in the house. However, in our society there are significant differences between men and women regarding the level of women's participation in economic life and the extent to which they benefit from social and economic development, utilizing opportunity of education, inclusion in employment, and the level of representation and participation in decision-making. The main factor throwing women outside the labor force is the patriarchal social system. Restrictive impact of marriage on women's participation in labor force is mostly associated with the child-care (Işkur;2007). On the basis of gender roles, women are seen as more effective in performing constant child-care and handling household responsibilities. Moving from this view, the gender discrimination which is faced in every domain, deprivation of education, and unequal distribution of household responsibilities are added up to the factors preventing women from participation in employment. On the contrary, women's participation in employment, gaining their economic independence, and their presence in the public space contribute a lot to women to develop their individuality and self-confidence (Işığışok, 2007:46). Although the gap between men and women has been the result of various national traditions in education system, familial and social organizations, and production system, it is further deepened because of the deprivation of services which can enable women to combine their family lives with their professional lives. The need for a policy of conciliation between professional life and family life is seen as a matter of priority now (Koyuncu: 206).

The difference between men and women in employment caused the subject to be handled in the international arena as well. Embodied in 1997 in Amsterdam Summit, employment guides which constitute the operational basis of the European Employment Strategy were grounded on four main pillars. These are called; employability, entrepreneurship, adaptability and equal opportunities. Being in line with our concentration, specific importance was paid to creation of equal opportunities between men and women, and especially to increase women employment under the scope of entrepreneurship and equal opportunities (Toksöz 2007:61). These are what ought to be done in order to restore minimum living standards for the groups in poverty and excluded from the sovereign way of living, and to empower their connection with the society. The first attempt should be to increase employment opportunities and improve working conditions. The microcredit is thought to have significant role to achieve this goal.

Despite all this positive framework, there is also criticism against the microcredit. Main arguments can be listed as following. Women working in professions conducted thanks to the microcredit, especially the ones including production at home, actually continue working off-the-record. The Exemption from any kind of assurance or guarantee while providing the microcredit cause the waste of the capital in case of a failure of reimbursement. There is certain doubt whether the microcredit always reaches the poorest of the poor. Despite the fact that the microcredit mostly address women, occasionally it is used by other individuals for different purposes; and this situation causes problems in reimbursement, thus fails the goal of the microcredit. The microcredit is not enough on its own in most cases and certain investment should be made at some point in order to increase individuals' competitiveness in the market, support their adaptability and form suitable conditions to sell their products, otherwise it cannot be possible to progress in income-generating activities. Rather than build a stable employment sector, the microcredit attempts to find temporary solutions for the areas the government has relinquished its hand and sustains operation of the informal sector. In addition, microcredit's concept of self-sufficient individual who stands on his/her own feet is consistent with the ideal individual of neo-liberalism. Moreover, there is an assumption that these people can reach an equal status when the opportunity of equal access to the credit is granted. However, the obstacles, which are formed by social, economic and political developments, preventing individuals' access to equality, and whether providing credit can be sufficient as a solution on its own should be questioned. Besides all these points, even though the microcredit is a significant attempt to empower women in the patriarchal social order, unfortunately it remains inadequate.

3. HISTORICAL EVOLUTION OF THE MICROCREDIT AND MICROCREDIT IMPLEMENTATIONS IN TURKEY

In 1983, Yunus founded an unusual bank in order to provide capital access to poor people. Yunus was aware of the fact that the existing banking system would not respond the needs of the poor. Filling long pages of forms, signing documents and making applications in person by going to the bank in order to receive loans were indirectly excluding the illiterate and women from banking services. In Bangladesh where religious codes banning women even from leaving the house, the possibility of making transactions in commercial banks was beyond imagination for women. Banks were not assessing women as credible, and official contracts were obliged to be signed by a male relative. A reliable credit institution which was shaped according to the needs of the low-income female entrepreneurs was lacking (Adaman and Bulut 26). The purpose of this bank would be to respond the needs of poor women especially living in rural areas and to increase their level of income by providing them with the initial capital. The founding principle of Grameen Bank was not to deliver help to the poor, but to provide them with an access to capital for business establishment. The women who receive credit was going to start saving as they would start making profits, and these savings were going to turn into investments in time; and finally their income which would increase thanks to these investments was going to save them from the trap of poverty. According to Adaman and Bulut, in Turkey case, the microcredit has not created a miracle in the lives of the poor. It only offers an exit ticket to the people who have been trapped in the poverty. The ones who receive the credit will decide on which direction they would go with this ticket.

Turkey has also developed various programmes similar to the microcredit in time (Adaman and Bulut s119-121). First, Halk Bankası (People's Bank) started to provide credit for business establishment to tradesmen, craftsmen and small business owners. However, in order to be able to benefit from this particular credit, it was compulsory to become a member of one of the Confederation of Turkish Tradesmen and Craftsmen (Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu) associations, and to provide assurance or guarantee. Another example might be the credit provided by Ziraat Bankası (Agricultural Bank of the Republic of Turkey) to the agricultural enterprises. However, the problem of default of debtors caused financial obligation for the banks in this case. Credit opportunities got limited seriously in this process. Additionally, the Development Foundation of Turkey (Türkiye Kalkınma Vakfı) which is a non-governmental organization started to provide small scale credit in rural areas in order to support the struggle against poverty. The main aim was to support agricultural development, but within the scope of "Entrepreneurship Support Fund" (Girişimci Destek Fonu) it also encouraged determination in urban areas by providing financial support as well as education and supervision to local entrepreneurs having potential of income-generating. However, it faced fund-raising problems later. Another institution addressing the poor, the Promotion Fund for Social Cooperation and Solidarity (Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu), also provided credit for small scale projects within the scope of "Social Risk Mitigation Project" (Sosyal Riski Azaltma Projesi) conducted with the loan by the World Bank. The aim was to support local entrepreneurship which would increase the employment opportunities for the poor. However, it was obligatory to prepare and present a well-planned project in order to receive this credit. Long and detailed application process adding to the time period till the announcement of results excluded many people from benefiting from this credit (Adaman and Bulut 124). Another example can be the Maya Project, which started its activities in the western part of Turkey, supporting low-income women in order to struggle against urban poverty.

The Maya Project, which is one of the first microcredit initiatives in Turkey, was launched in Marmara Region after the earthquake in 1999 by the Foundation for the Support of Women's Work (Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı). However, the pilot run started at an earlier date. The project was conducted between 1995 and 1998 in Istanbul, by providing microcredit to 100 women in a pilot area which was specifically chosen in a shanty neighborhood. As the project was constructed based on the demand previously raised in women and children centers, reimbursements were received successfully. Having directed all its resources to Marmara Region after the earthquake as done by many other NGOs, Foundation for the Support of Women's Work started its microcredit activities thanks to the assistance by an international organization. However, as the lacking of a legal ground would cause problems, it was a necessity to found a financial institution to conduct

the project. After this process, the first branch was opened in Kocaeli in 2002 thanks to the technical and monetary support by the international organization. Women were informed about the microcredit through field studies, personal interviews, meetings and conferences. Then, applications of women were collected in groups of 4 to 5. In 2002, the project distributed 55 thousand TL credit in total to 200 women. Range of the first set of credits provided was between \$30 and \$300 (Korkmaz and Bayramoglu,2007:110). Solidarity habits of women based on our culture and their tendency for collective saving thanks to regular gatherings to save gold and dollar for each member in turn are important factors which facilitated group-based distribution of the microcredit. It should also be noted that there were certain limitations during the formation of groups. These limitations include banning of first degree relatives' membership in the same group, and requirement to be living in the same neighborhood for the group members. The aim of these limitations is not only to reach more than one household but also to divide the risk to prevent family from becoming poorer in case of being unable to reimburse the credit. Additionally, supporting solidarity and pressure was also targeted by forming groups among people who lived in the same neighborhood and knew each other.

After Kocaeli area, the microcredit activities started in Adapazarı, Düzce, İstanbul and Eskişehir. Based on our discussion with the project administrator in March 2015, microcredit limits for the first credit were set as 100 TL to 800 TL. The amount can be increased in the following credit on condition that woman's capacity to reimburse increases, and she convinces officials that she needs the particular amount for her work and she will be able to reimburse. Monthly reimbursements which were planned when the programme was first launched have currently been changed with weekly reimbursements lasting 46 weeks in total. In addition, collections which were made through banks before have been replaced by weekly collection model conducted during visits by the field personnel. This change was made because collections through bank were both breaking the connection between the women and the foundation, and they were causing difficulties for women who do not have bank accounts or do not know processes well. Whether the applicant is really in need of receiving the credit or not is decided through home or workplace visits. However, there are still some women who use all or particular amount of the credit for different purposes.

Three types of credit have been presented within MAYA Project. These can be counted as: Group Credit (aka *Maya Biz* meaning We-Maya), Individual Credit (aka *Maya Ben* meaning I-Maya) and Assistance Credit (aka *Maya Aile* meaning Maya Family). Group credit: group credit can be provided to all women having an income-generating activity and in need of credit to develop this activity. The aim of the credits provided by Maya can be stated as to support building or developing business. However, credit is more often distributed for the development of an already existing business. Namely, it is important to have certain business experience for the women applying for credit. The amount of group credit might vary between 100 TL and 900 TL, and the payment term can be decided in a range of three to eight months. Individual credit: since November 2003, individual credit has also been provided. The individual credit also support building or developing business like the group credit. The amount of individual credit might vary between 100 TL and 2000 TL, and the payment term can be three to twelve months. Assistance Credit: Maya member women who pay their individual or group credit reimbursement regularly and in need of cash for an urgent matter such as health, education or paying bills can apply for assistance credit. The amount of credit varies between 100 TL and 500 TL, and the payment term can be negotiated on two to six months (Oren, Negiz and Akman, 2012:323).

Turkish Grameen Microfinance Program (TGMP) founded the first bank for the poor in Turkey. Turkish Foundation for Waste Reduction (Türkiye İsrافی Önleme Vakfı) founded the Food Bank (Gıda Bankası) in Diyarbakır on January 24th 2004; just like Grameen Bank, this bank addressed the basic needs of the poor by distributing food, clothing and cleaning materials to the people living in hunger threshold. TGMP and Food Bank served as brother institutions; by directing the aid from the Food Bank to the microcredit beneficiaries, both the number of people who demanded microcredit increased, and the ones in need of the Food Bank's assistance were detected. In addition, TGMP did not only become part of the Food Bank's activity scope, it also became resource partner with the Promotion Fund for Social Cooperation and Solidarity. The Foundation of Social Cooperation and Solidarity is an organization founded to support people in order to meet their basic needs. However, channeling the resources of the foundation into the microcredit brought about the fear of abandoning other policies which can be very important in struggling against poverty (Adaman and Bulut, 2007: s.117). Despite all the criticism, the microcredit continues to prove its success in alleviating the impact of the

poverty. As the project proves itself, it attracts the attention of more and more people, and it gets enlarged in other cities. Within the scope of Turkish Grameen Microfinance Program; until January 19th 2015, credits had been provided to 45.608 members in 68 cities and 108 branches only based on trust without demanding any assurance or guarantee. In addition, up to the present day 379.865.454,81 TL credit has been distributed, and 100% reimbursement has been achieved for all microcredits within their payment terms.

The microcredit has been observed as an element which is used for different purposes by its beneficiaries. Generally the biggest problem of the families who do not have a regular income is that they do not have any saving to cover their expenditures. While individuals interpret the microcredit as a cumulative money source, they do not have any problem in reimbursing weekly payments after they have resolved their cash requirement. However, in rural areas, work activities in which microcredit is prevalently used are mostly home-centered such as knitting, embroidery, handiwork and homemade food. This situation causes all the women to channel into the same work force and produce similar end products. These individuals generally decide on starting a business parallel to their talents, and mostly they maintain production processes through a few work forces with low added-value. This situation leads to marketing problems for their products in small areas (Adaman and Bulut, 2007: 56-57). As an addition, one of the areas in which microcredit is mostly used is house maintenance (Adaman and Bulut, 2007: 74). No matter how sensitive and careful TGMP tries to be about the purposes of the microcredit, there are cases in which TGMP, as a bank providing service to the poor having no saving, could not prevent the perception of microcredit as some kind of a credit for urgent needs (Adaman and Bulut, 2007: 75). Even though there are women who start a business with the credit they receive, the division of labor has not changed in some families and gender roles have remained the same. Thus, in some of these cases the handiwork produced by women at home is sold outside by men, and in some other, the credit is directly used by men.

Another important point about which we should be careful in microcredit studies is that microcredit beneficiaries in big cities are not actually the poorest of the poor, and despite this fact they receive the credit. Without any doubt, membership of these people in TGMP must have been assisted by the field personnel. As it is already known, before approving a credit, TGMP field personnel make a list of goods and furniture owned by the applicants by visiting their homes, and in this way they attempt to prevent non-poor from joining in the project. However, microfinance branches have to enroll certain amount of members each year, and the fact that they could be seen as unsuccessful if they cannot fill their quotas changes the dynamics and forces the personnel to enroll people who are not poor but willing to receive microcredit (Adaman and Bulut s. 38). Another issue is based on the idea that it can be easier to work with relatively affluent people. According to this idea, people who are very poor cannot use the money efficiently, and they can spend it for their basic needs instead of starting a business. These kind of members might hinder their reimbursements, and late reimbursements are interpreted as the failure of the related branch as well. This situation alienates the TGMP personnel from the aim of reaching the poorest of the poor, and it causes the enrollment of the people who have relatively good economic conditions; and certainly it creates the risk of prevention of the poor from accessing the microcredit.

Some of the microcredit beneficiaries, especially the ones living in Istanbul, uses the microcredit by adding it into the capital which they have already saved for their existing workplace. These individuals have built their workplace without receiving microcredit, and they are in a condition to sustain their business without receiving the microcredit if they need to. If the aim of the microcredit is thought as offering a new opportunity to the poor, the question of whether these individuals really need microcredit might arise in our minds. As it is known, in the beginning, one of the criteria set by Maya.

Project for the microcredit applicants was the necessity of having a small scale business. For this purpose, the microcredit was provided to the women who need money in order to develop their existing business regardless of the sector. By enlarging the scope of the credit in time, microcredit for starting a business was also provided in order to support the economic participation of women who had not found any opportunity to work before. In such cases, the main aim was to reach the poorest of the poor just like in TGMP. Surely the profiles of microcredit beneficiaries change in different regions. Change is not only in the amount of the credit or in the

level of income, but it is in the life expectations and needs as well. Modesty and solidarity which are observed in less-populated areas cannot be seen in big cities so often.

As it has been emphasized above, one of the aims of the microcredit project is to provide the women who have been excluded from the labor market with the opportunity to start their own business by offering credit. The starting point for the idea of microcredit was that poor people are also as creative, productive and hardworking as rich people but they lack of business opportunities to implement their skills. Poverty was not the result of individual laziness and incapacity, but it was the inevitable outcome of structural problems piled like a skein (Adaman and Bulut 2007: 23). For Koray (2010), rather than the importance of the owned income or goods on their own, it is more important to concentrate on their capacity to change the lives of individuals. At this point, the main paradigm is the analysis of whether the microcredit has any contribution to get rid of poverty and reach a dream life. Obviously, what a good life means might change from person to person. Although it helped some people come out of the trap of poverty by offering the opportunity to start a business, we still have a problematique that microcredit on its own cannot be the ultimate solution to the issue of poverty. In the end, as long as poverty stands as a problem of income distribution, macro-level policy amendments are required in order to bring about a radical solution to this problem by covering education and health issues as well (Adaman and Bulut 2007:117).

4. Data and Evaluation

It has been possible for us to acquire a general point of view on microcredit usage in Turkey based on the surveys and interviews which we have conducted with TGMP credit beneficiaries and MAYA Project coordinator, but not completed yet and intended to enlarge.

First, it might be useful to state that both of these non-governmental organizations define their success based on reimbursements. The proportion of reimbursements is mostly reflected on the graphics as a sign of success, but besides that there are notes of experience and observation rather than solid data on how much they influenced lives of people. As they have also stated, they do not have any data showing the change and effects of the increase in individuals' level of income thanks to the credit. Though accepting that this needs to be measured, there is confusion on what to be preferred as the scale in measurement. However, it can be said that certain data and standardization have been chased in the forms with questions such as income of the beneficiary family, having own house or rental, having any property or not, having any pet or not, having any disease or not, list of belongings and their conditions.

Besides, increase in the number of branches is also seen as a measure of success. As opposed to 108 branches of TGMP which had started their activities by 2014, MAYA is able to sustain its activities in cities of Marmara region and Eskişehir. However, there are differences in the numbers of members and credit beneficiaries in both programs, which indicates that either every member does not receive credit or the ones having received credit once does not receive further credit. In TGMP which had reached to 63347 members by December 2014, 43699 members are said to receive credit. The amount of credit which was distributed has been recorded as 377.728.901,73 TL and it continues increasing.

Second issue coming forth is related to difficulties due to financing and funding problems which have been the common problem for all non-governmental organizations. While TGMP is coping with this issue relatively easier thanks to its connections developed in time and sponsor institutions, in MAYA, which is older, funding problem is addressed in cooperation with international platforms and by internet campaigns.

A common feature of both organizations is that majority of the members is constituted by women as it is the case for different microcredit programs in most places. While the significance of women's participation in the economy for development is often stated, woman's role as "mother" and her importance in family are also emphasized in TGMP. From this point of view, providing credit to a "mother," not only a woman, is actually seen as a support provided to a family. This situation conveys an important message which shows us that the idea of an independent woman has not been fully recognized yet. On the contrary, in MAYA executed by Foundation for the Support of Women's Work there is a perception of "woman" as more of an individual, and a more macro-level approach has been developed containing empowerment of women in economy and struggle

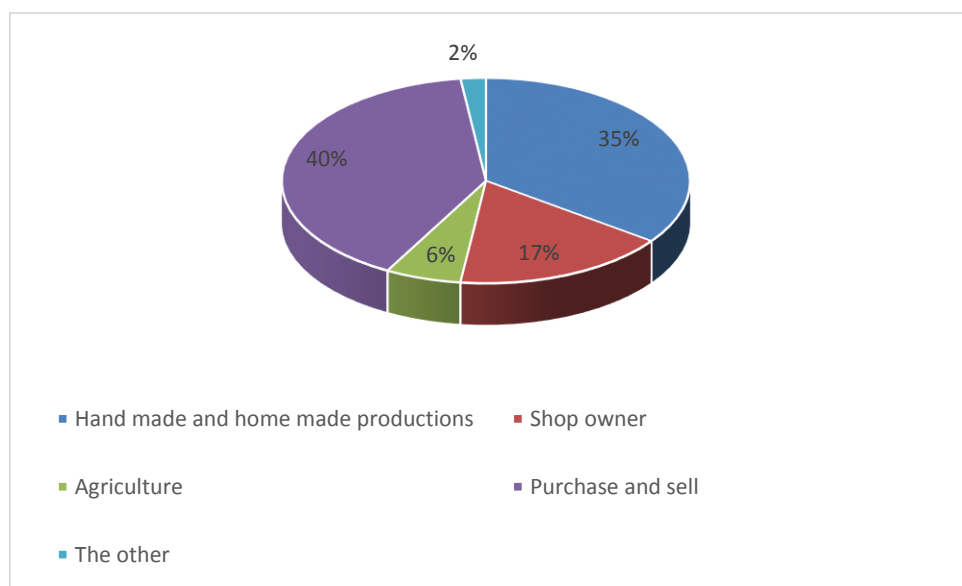
against violence, political and cultural values. Even though their beneficiaries are different, existing communication and attempts for networking prove solidarity and cooperation among NGOs.

As an obstacle preventing the microcredit from reaching beneficiaries, set of traditional, local values and prejudices has had an impact in addition to financial problems. As the credit is offered without any assurance or guarantee, it has caused certain question marks like why they are distributing “free money”. In breaking this perception by explaining the process, cooperation and meetings with local authorities have been very supportive as well as personal interviews. Another problem is related to the “interest” rate. However, TGMP seems to have resolved this problem by using a phrase which causes less fear and tends to increase beneficiaries: “service cost”. From this view, when 10% service cost is explained as a requirement to cover costs of the field personnel and branches, it does not seem to create a negative perception like “interest”.

Another problem coming forth is lacking of the legal ground. On which legal basis these organizations would conduct their activities, how reimbursements would be recorded in legal framework, and how funds would be declared are not stated in any legal regulation, therefore this situation can be stated as a common problem for both organizations. Although there are drafts of law for the relevant legal regulation, both organizations face problems in their activities from time to time as those drafts have not passed into law yet.

According to the table below which was prepared based on sectoral report by TGMP on microcredit usage fields, purchase and sale of goods has the first place. It contains the sale of portable goods through peddling as well as cosmetics and clothing. Depending on this data, it is possible to say that women are more interested in trade as opposed to the general assumption. Production and sale of home-made food and hand-made products, which has the second place in the list, shows that earning money by doing familiar works and keeping home order is still important for women. Following place of shop-owning and related spending for shop activities show that micro-entrepreneurship has started to become more prevalent among women. Though they are relatively less, agriculture and stock breeding activities are still maintained. The category of other has been used for the data such as motorcycle, refrigerator, iron, field-hiring etc which were not defined in the sectoral report.

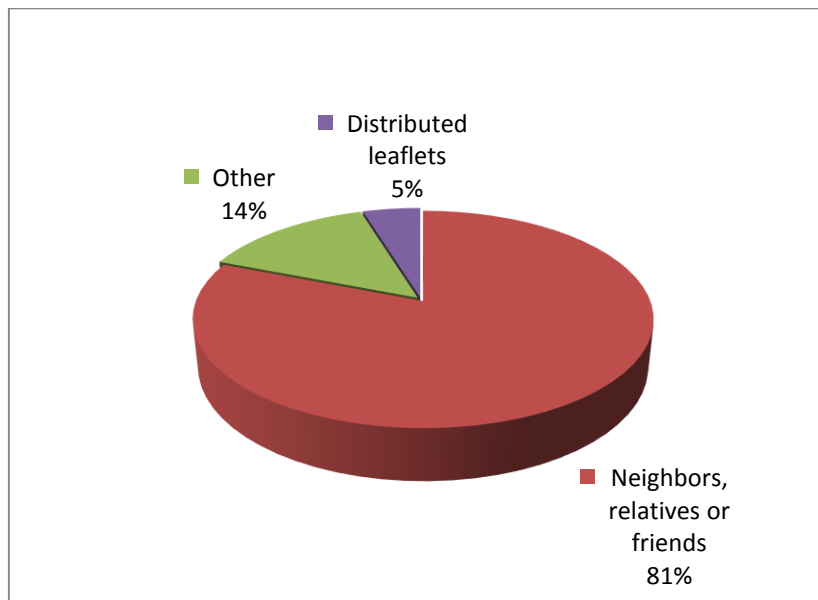
Graph 1: Microcredit Fields



As a result of our interviews with the credit beneficiaries within our survey, questions attempting to evaluate dimensions of microcredit usage and changes in the lives of the microcredit beneficiaries have been added to the survey. Through the analysis of responses to these questions, below results have been acquired.

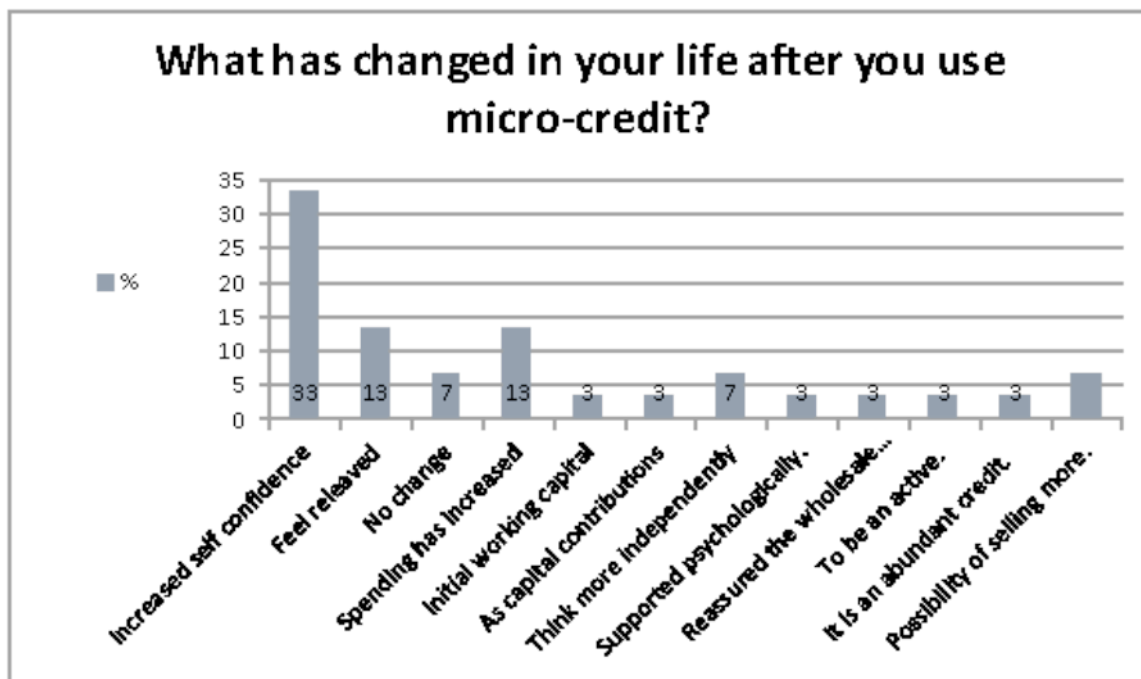
The first question in the study is addressed to learn how the microcredit beneficiaries met with the microcredit. The source of information for the microcredit beneficiaries: 81% neighbor, relative or friends; 5% brochures. Remaining 14% responded the question as other sources.

Graph 2: Source of information for the microcredit beneficiaries



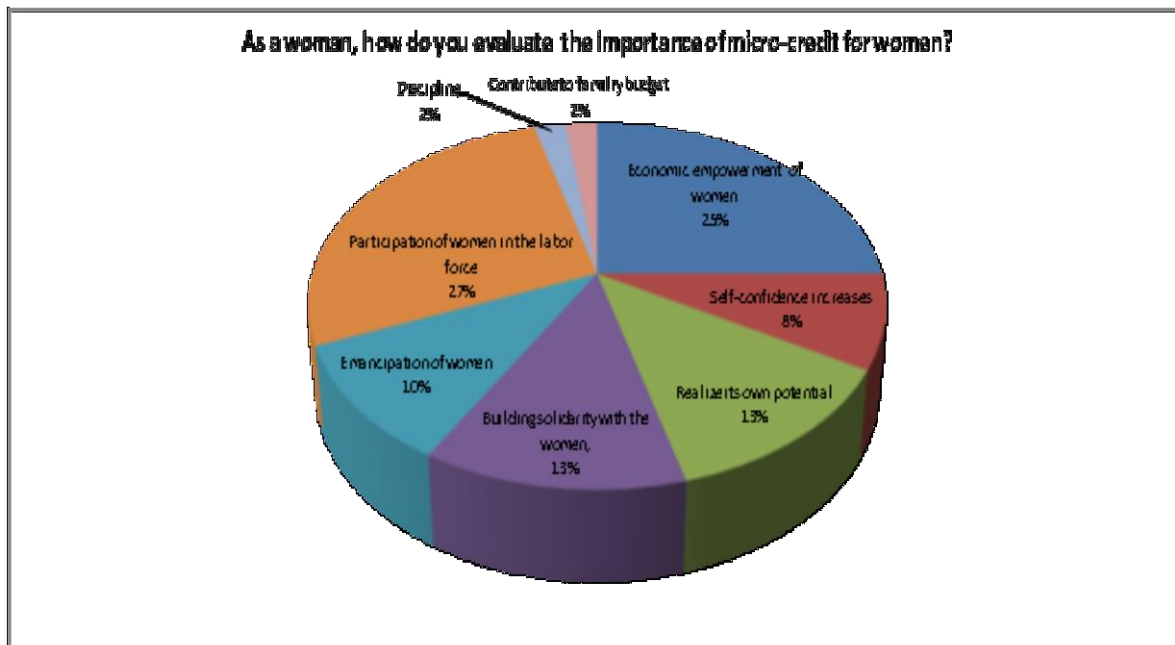
In line with many other pieces in the literature, microcredit usage paves way to the increase of self-confidence in women. In addition to the responses such as monetary welfare, ability to spend more, thinking independently and opportunity for more sales, there is also a certain proportion stating that there is no change in their lives. Namely, 33% of the microcredit beneficiaries emphasized on the increase in their self-confidence, 13% stated the increase in their spending, and 13% claimed to feel more comfortable. 7% focused on the ability to think more independently, while other 7% on increased opportunity to sell what they produce. 7% responding negatively stated that there is no change in their lives. Though not having a huge difference in their lives after receiving the microcredit, 3% stated having used the credit as business capital, 3% interpreted it as a psychological support, 3% said that it helps entrepreneurs in bulk buying, and the last 3% reported feeling more active after joining in work life.

Table 1: Change in life after use of microcredit



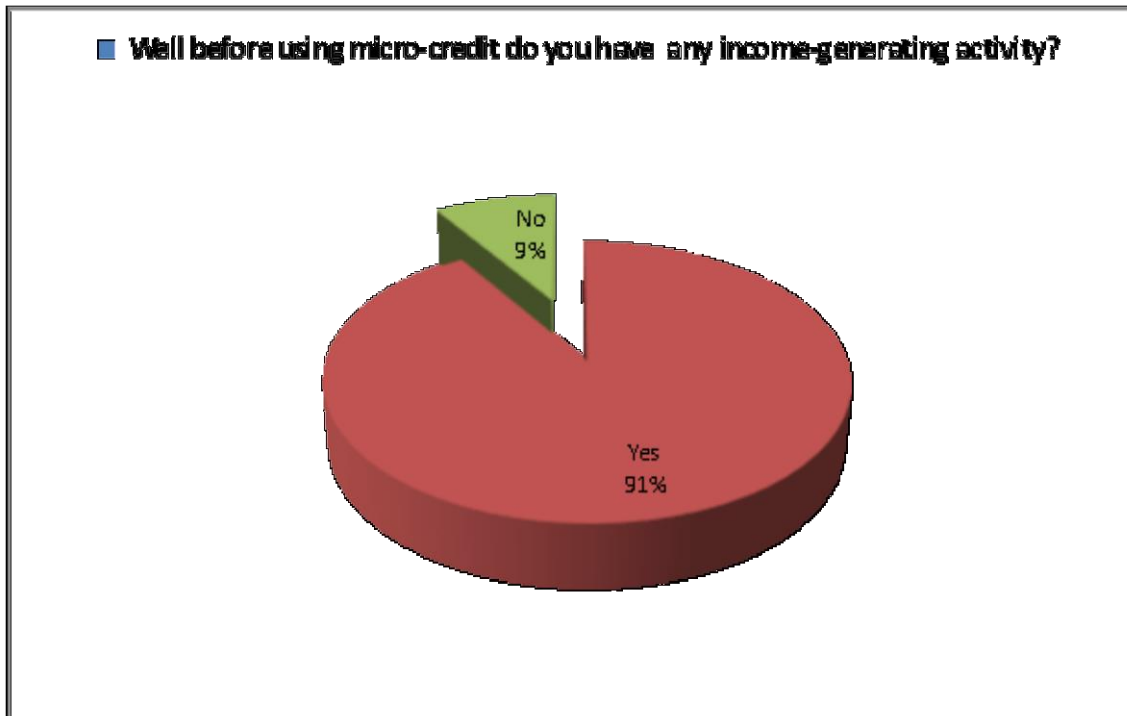
When the importance of the microcredit for women is asked to women, the responses are as following: While women see microcredit as important for women's participation in labor force and economic empowerment; they also emphasize on its significance for increasing solidarity among women, liberalization of women, and discovering their own potential.

Graph 3: Importance of Micro-credit



The question that we addressed in order to learn about previous business attempts of the microcredit beneficiary women is: “Before using microcredit do you have any income-generating activity?” While 9% of the respondents stated that they had no prior income-generating activity, a great amount, 91%, stated already having an income-generating activity.

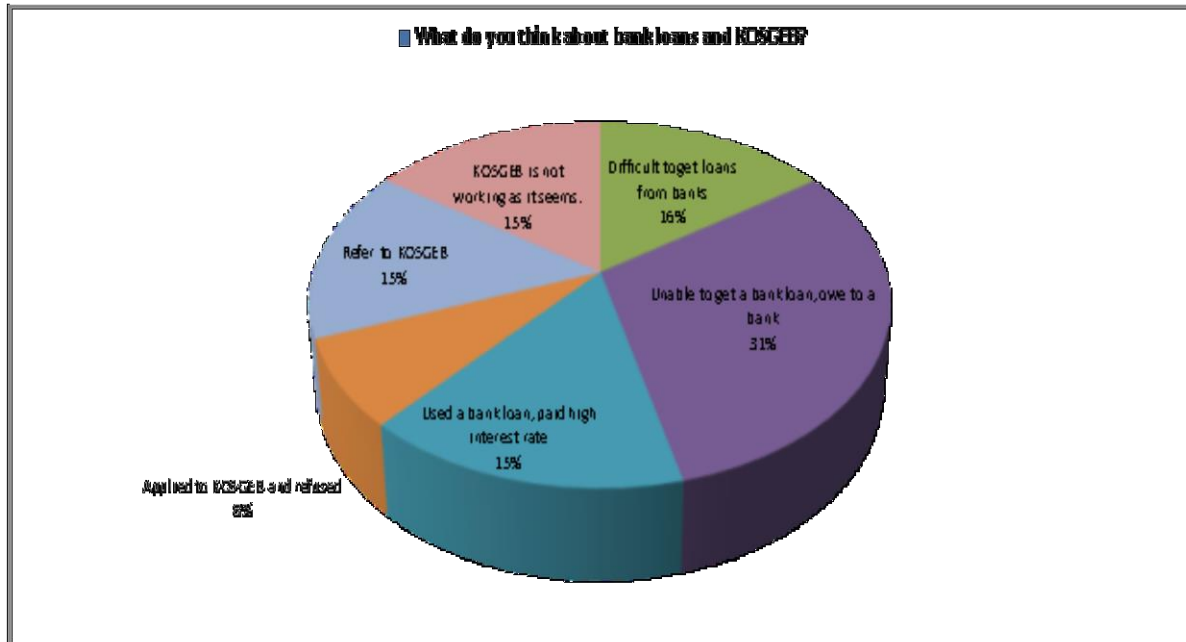
Graph 4: Activity before micro-credit



The fact that a great percentage of female interviewees had income-generating activities prior to the microcredit led us to ask what they would think about Small and Medium Enterprises Development

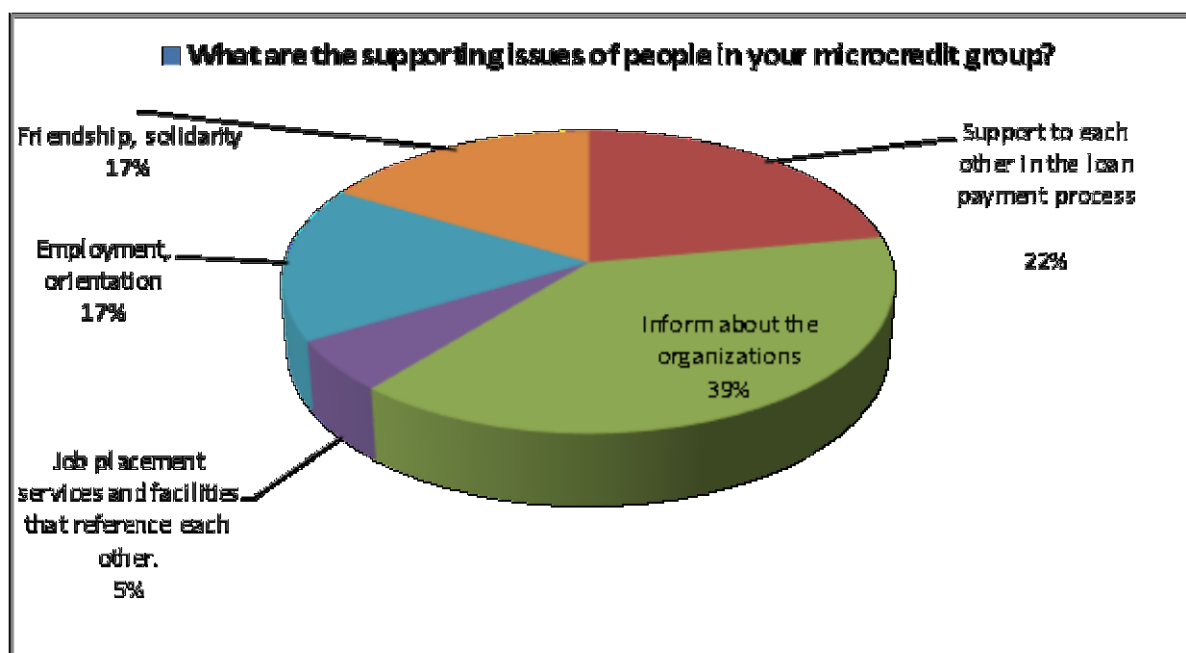
Organization (Turkish abbreviation: KOSGEB). Therefore, the question which we ask microcredit beneficiary women in order to learn their views about credits which can be obtained from different sources as investment capitals for economic activities is: "What do you think about bank loans and KOSGEB?" 31% of women stated their inability to benefit from bank loans due to either their credit history or their recent debts, and while 16% stated the difficulty of receiving loans, 15% pointed out the high interest rates in banks. 15% reported that even though KOSGEB addresses them, they have not worked with it in practice. 15% stated their willingness to apply KOSGEB as entrepreneurs, and only 8% reported having applied but rejected.

Graph 5: Ideas about KOSGEB and Bankloans



Another question addressed to the women who participated in an activity to produce social and economic profit by benefiting from the microcredit: “What are the supporting issues of people in your microcredit group?” When responses to these questions are evaluated: 39% constitute information sharing about the upcoming organizations, 22% cover the financial support they provide to each other in case of any difficulty they face in paying their reimbursements, 17% refer to the empowerment of friendship and solidarity, and the last 22% emphasized on the support in job placement and referencing each other. Within this framework, group-based distribution of the microcredit comes forth as a factor increasing solidarity among women. Women in the same group develop their friendship and solidarity network by informing each other about different jobs and organizations, and supporting one another for payments.

Graph 6: Ideas About Microcredit Groups



The biggest problem of women who conduct production, especially the ones selling their products outside, is deprivation of a fixed and central place which can be used permanently. As well as increasing the visibility and recognition of the microcredit, the percentage of women who claimed no change in their lives thanks to microcredit is significant.

5. CONCLUSION

Although micro credit is a new term; it has spread over with neo liberal and global policies which have several attempts to recover the side effects of their own like inequality, underdevelopment. In a system where the state only have "neoliberal" responsibilities its hard to create an equality and cope with poverty so the civil society takes initiative although it can be argued it is enough or not?

Micro credit can be regarded as a usefool tool with poverty in most of countries. Also, it has capacity to encourage women's employment in economy. But its role and effectiveness is still point of issue due to its variations among different social and econimc systems even in different regions in the same country. But this should not underestimate the role of creation of change in both women's lives in small and economy in lager extents. For further studies, comparison among different regions can contribute to area. Different methods like depth interview analysis can bring another viewpoint to studies that are based on only quantitative datas.

As a result of this research, it is foreseen that microcredit, as a financial incentive, can be useful tool for promoting women's employment and gender equality. This can be understood its effect over the lives of women. But it is also essential that in order to create an equality and empowerment there should be macro level political and ideological changes of patriarchal system that means struggling for a new vision in almost every part of cultural, political and economic areas.

REFERENCES

- Adaman, Fikret and Bulut, Tugce(2007). Diyarbakir'dan İstanbul'a 500 Milyonluk Umut Hikayeleri Mikro kredi Maceraları, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Balkiz, Ozlem Irmak and Ozturk, Esra (2013). "Neo liberal Gelisme Anlayisi ve Kadin: Mikro Finans Uygulamaları Kadini Guclendiriyor mu?", Mediterranean Journal Of Humanities, 3(2), pp.1-21
- Bayraktutan, Yusuf and Akatay, Merve (2012). "Kentsel Yoksulluk ve Mikrofinans: Kocaeli Ornegi", Kocaeli Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24, pp.1-34
- Işığışık, Özlem (2007). "Dünyada ve Türkiye'de Kadın İşgücü", Türk İş Dergisi, s.45-54, Ocak-Nisan ,Sayı:375.
- Koray, Meryem. (2010). "Buyuyen Yoksulluk ve Yoksunluk Sorunu Hak Tartismalarının Sinirlari", İstanbul Universitesi Siyasal Bilgiler Fakultesi Dergisi, 42,pp.1-27
- Korkmaz Turhan and Bayramoglu, Fatih(2007). "Yoksullukla Mucadelede Mikrofinans Modeli ve Mikrofinans Kuruluslarının Islevleri", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi IIBF dergisi, pp.98-113
- Koyuncu, Ayşe Gözde (2009). "Kadınların İstihdama Katılımı ve Çocuk Bakım Hizmetleri", Sosyal Politikada Güncel Sorunlar, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, yayın No: 596, pp. 275-293
- Okumus, Saduman(2010). Dunyada ve Türkiye'de Mikro Finansman ve Yoksullugun Azaltılması Teori ve Uygulamalar, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Oren Kenan, Negiz Nilufer and Akman, Elvettin (2012). "Kadınların Yoksullukla Mucadele Aracı Olarak Mikro Kredi : Deneyimler Uzerinden Bir Inceleme", 26(2),pp. 313-338
- Oz, Cihan Selek and Colakoglu, Cavit (2014). "Türkiye'de Mikro Kredi Uygulamasının Sakarya İli Ozelinde İncelenmesi", Calisma ve Toplum,4, pp.177-206
- TGMP Mikro kredi Bulteni(2015),no.1
- Toksöz, Gülay (2007). "Türkiye'de Kadın İstihdamı Durum Raporu" - Taslak Eylül 2007, Uluslararası Çalışma Örgütü Direktörlüğü, Ankara.
- Türkiye İş Kurumu, 2007 Yılı Türkiye'de İşgücü Piyasası ve İstihdam Araştırması, Aralık, 2007.